



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA
(AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO)

PROVA FINALE

"LA BALANCED SCORECARD A SUPPORTO
DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA.
IL CASO EUROPEAN FOOD COMPANY"

RELATORE:

CH.MO PROF. FABRIZIO CERBIONI

LAUREANDO: GIANPIETRO BERTO

MATRICOLA N.
1112984

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018



*Per vedere il mondo in un granello di sabbia
e il paradiso in un fiore selvatico,
trattieni l'infinito nel palmo della mano
e l'eternità in un'ora.*

William Blake





SOMMARIO

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO PRIMO: LA BALANCED SCORECARD	9
1.1 Il modello di contabilità generale	9
1.2 Un sistema di management rinnovato	10
1.3 I principi chiave della balanced scorecard.....	12
1.3.1 Interpretare la visione e la strategia	13
1.3.2 Comunicare e collegare tra loro obiettivi e misure strategiche	13
1.3.3 Pianificazione degli obiettivi e allineamento delle iniziative strategiche	14
1.3.4 Potenziare il feedback e l'apprendimento strategico	14
1.4 La costruzione di una balanced scorecard	16
1.5 Le quattro prospettive della balanced scorecard.....	18
1.5.1 La prospettiva economico-finanziaria	18
1.5.2 La prospettiva della clientela	21
1.5.3 La prospettiva dei processi interni aziendali.....	23
1.5.4 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita	24
1.5.5 Quattro prospettive possono bastare?	27
1.6 Aspetti evolutivi della balanced scorecard	27
1.6.1 La prima generazione.....	27
1.6.2 La seconda generazione	28
1.6.3 La terza generazione	29
1.7 La diffusione in Italia e nel mondo.....	30
CAPITOLO SECONDO: LA MAPPA STRATEGICA	33
2.1 I principi fondamentali della mappa strategica.....	33
2.2 Evoluzione o nuovo strumento?	36
CAPITOLO TERZO: IL CASO EUROPEAN FOOD COMPANY.....	39
3.1 OVERVIEW DI EUROPEAN FOOD COMPANY	40
3.1.1 Una cultura aziendale dominante.....	40



3.1.2 Mission, vision e valori aziendali	41
3.2 L'IMPLEMENTAZIONE DELLA BALANCED SCORECARD IN EFC	42
3.3 LA BALANCED SCORECARD DI EFC	43
3.3.1 La prospettiva economico-finanziaria	44
3.3.2 La prospettiva del mercato e dei clienti.....	45
3.3.3 La prospettiva dei processi interni aziendali	46
3.3.4 La prospettiva dell'organizzazione e delle risorse umane.....	48
3.3.5 La prospettiva delle attività strategiche.....	50
3.3.6 La prospettiva delle forze esterne.....	52
3.4 LA MAPPA STRATEGICA DI EFC	54
CONCLUSIONI.....	56
BIBLIOGRAFIA	59



INTRODUZIONE

Il contesto economico che caratterizzava gli ultimi decenni del XX secolo viene chiamato per convenzione “era dell’informazione”, poiché tutti i dati e il sapere cominciavano ad essere disponibili ovunque e accessibili praticamente a chiunque ne avesse bisogno, e soprattutto in maniera più veloce del semplice movimento fisico. All’inizio di quest’era, l’informazione era ancora considerata una risorsa scarsa, infatti le imprese capaci di ottenerla avevano un vantaggio competitivo, e quindi generavano un valore maggiore sfruttando conoscenze impossibili da ottenere per la maggior parte; successivamente, con l’economia della conoscenza, l’informazione cominciò ad essere un fattore indispensabile per la sopravvivenza delle imprese nel nuovo contesto competitivo.

Nel passaggio a quest’era la creazione del valore si è spostata gradualmente dalle risorse materiali a fattori immateriali che contraddistinguevano le singole realtà aziendali. Il prodotto cominciava a non essere più l’elemento che generava il valore, bensì ciò che ci ruotava attorno, ossia le cosiddette attività intangibili, come la clientela e i rapporti con essa, la possibilità di adattare il prodotto alle diverse richieste, il livello di soddisfazione dei clienti e del personale. La quantificazione del valore di queste attività intangibili generava non poche difficoltà, tanto da renderne difficile il loro inserimento a bilancio.

Le incrementate possibilità di gestire le informazioni assieme alla necessità di monitorare variabili soft hanno generato sistemi di misurazione delle performance che assimilano e abbracciano più dimensioni: uno di questi è proprio la *balanced scorecard* di cui si andranno a discutere le caratteristiche, le possibilità e le difficoltà che comporta l’implementazione di questo strumento in un’organizzazione.

La prima parte dell’elaborato si concentra sull’ingresso e l’implementazione della *balanced scorecard* nel contesto aziendale, come strumento capace di coniugare dati prettamente economico-finanziari a variabili qualitative derivate appunto dall’analisi delle risorse intangibili. Il motivo del gran successo e della diffusione di questo strumento è da individuarsi, appunto, nella flessibilità e nell’adattabilità della sua implementazione in modelli di business di diversa natura.

Dalle prime formulazioni, avvenute agli inizi degli anni '90, ai giorni nostri, la *balanced scorecard* ha subito una serie di revisioni e miglioramenti da parte degli autori stessi. Inizialmente veniva utilizzata più come strumento di report, che desse una visuale ampia delle performance dell'azienda; successivamente, man mano che si implementava, se ne sono scoperte le potenzialità e i punti di forza, e si è visto come lo strumento potesse fornire supporto nel processo di pianificazione strategica aziendale. In questa ultima fase di sviluppo, come si vedrà dal secondo capitolo, alla *balanced scorecard* è stata affiancata la mappa strategica, capace di tradurre sistematicamente la formulazione strategica in azione operativa, e di supportare più efficacemente lo sviluppo e l'implementazione della strategia nelle imprese.

L'implementazione di questi supporti richiede alle aziende interessate di rispettare certi standard che vanno dalle dimensioni stesse dell'azienda, all'avere un sistema manageriale complesso, oltre che al seguire una strategia ben consolidata. Queste caratteristiche verranno discusse e approfondite durante l'elaborato e faranno emergere il perché lo strumento abbia avuto scarsa diffusione nel tessuto industriale italiano.

Al fine di comprendere meglio le implicazioni pratiche dell'implementazione della *balanced scorecard* e della mappa strategica, nell'ultimo capitolo dell'elaborato verrà riportato il caso pratico di European Food Company, una filiale che opera in Europa, leader di settore nei mercati del caffè tostato e del cioccolato in tavoletta.

CAPITOLO PRIMO:

LA BALANCED SCORECARD

1.1 Il modello di contabilità generale

La gran parte delle decisioni e dei cambiamenti che avviene nelle società dell'era dell'informazione è attuata in un'ottica di breve periodo, a causa dell'inefficienza dei sistemi informativo-contabili. Il processo di rendicontazione economico-finanziario, è diventato obsoleto, ancorato ad un ambiente di transazioni frontali, dirette, fra entità dipendenti. Ebbene, nel tentativo di costruire beni e attività all'interno dell'organizzazione, e di instaurare collaborazioni con terze parti, si utilizzano ancora modelli di reporting finanziari antiquati (Elliott, 1992). Già nel corso degli anni '80, a causa di profondi sconvolgimenti del contesto competitivo a livello di informative interne per la gestione, la formulazione e l'implementazione strategica, si è rilevata la profonda carenza di efficienza che creavano i modelli di misurazione dei risultati tradizionali. Di lì a poi, a seguito di svariate iniziative da parte del management di importanti organizzazioni, si sono ideati sistemi di misurazione delle performance di nuova generazione, improntati non più solamente su misure di tipo economico-finanziario (Vagnoni, et al., 2014).

Per le imprese nell'era dell'informazione, sarebbe, quindi, più utile e sensato, se il modello di reporting economico-finanziario abbracciasse, non solo driver di tipo finanziario, quindi beni tangibili, ma che si riferiscano anche a beni intangibili e intellettuali (qualità dei prodotti e servizi, specializzazione e motivazione dei dipendenti, affidabilità e reattività delle funzioni interne, soddisfazione e fedeltà della clientela), al fine di una quantificazione ottimale del valore effettivo delle unità di business, ma anche di una migliore comunicabilità alle varie categorie di stakeholder.

1.2 Un sistema di management rinnovato

Nella prima formulazione della *balanced scorecard* del 1992, Kaplan e Norton ponevano subito l'attenzione su un aspetto cruciale degli strumenti di misurazione dell'epoca, descrivendoli come incapaci di cogliere efficacemente la dimensione materiale e immateriale dell'impresa, a scapito della performance di lungo periodo. Il problema degli indicatori utilizzati in quell'epoca era che questi concentravano l'attenzione esclusivamente su variabili economico-finanziarie, non considerando completamente, o solo parzialmente, aspetti critici di differente natura. Le aziende che operano in un ambiente complesso come quello che caratterizza la nostra epoca, non possono più affidarsi a sistemi di controllo unitari e semplicistici, poiché il management ha la necessità di avere costantemente sotto controllo la performance multidimensionale complessiva dell'azienda.

Nasce a questo punto la *balanced scorecard* che i due autori descrivono con le seguenti parole: “The Balanced Scorecard is like the dials in an airplane cockpit: it gives managers complex information at a glance” (Kaplan & Norton, 1992). Questo nuovo strumento si presenta come una sorta di “cruscotto” di indicatori, il quale riesce a dare al management di un'impresa una prospettiva globale, chiara e immediata di tutte le variabili critiche di un'organizzazione che vuole puntare alla massimizzazione della performance. I due autori individuano il numero di indicatori in poco meno di una ventina, facendo in modo tale che lo strumento dia la capacità a chi deve prendere le decisioni a livello aziendale, di non essere oberato da una serie sfasata di dati senza un ordine logico (Gatti, 2011).

C'è da dire, però, che la *balanced scorecard* non può ritenersi degna di essere considerata uno strumento di misurazione innovativo per l'epoca nella quale è stata ideata, poiché aveva caratteristiche molte simili al suo “cugino” francese, il “*Tableau de Bord*”, in quanto all'utilizzo di pochi indicatori (Gatti, 2011). La vera novità che aggiunge ai già affermati sistemi degli anni '90, è la grande capacità di integrazione tra i diversi indicatori selezionati (Amigoni & Meloni, 2002). Le quattro prospettive (vedi fig. 1), economico-finanziaria, della clientela, dell'apprendimento e della crescita, e dei processi interni aziendali vengono collegate tra loro ipotizzando l'esistenza di relazioni causa-effetto tra di esse, in grado di collegare gli obiettivi strategici ai driver della performance di ciascuna prospettiva (Cugini, et al., 2016). Si considera di estrema facilità, quindi, l'utilizzo di questo strumento, poiché sarebbe sufficiente analizzare come i vari indicatori si “influenzano vicendevolmente” (Gatti, 2011) per trarne delle conclusioni riguardo agli aspetti critici su cui porre l'attenzione.

La *balanced scorecard* viene formulata a partire dalla strategia aziendale, dalle esigenze concorrenziali del contesto di riferimento, e dalle competenze che contraddistinguono un'organizzazione. Nello specifico, le prospettive che andranno a formare la *balanced scorecard* vengono formulate a partire dalla *vision*, dalla *mission* e dagli obiettivi strategici aziendali, poiché è da questi elementi che si è in grado di costruire un insieme di indicatori bilanciati per la *balanced scorecard*. Inoltre c'è da porre attenzione sia al contesto competitivo nel quale un'organizzazione opera al fine di trovare il giusto approccio verso la concorrenza, sia alle competenze distintive che caratterizzano un'impresa, che rappresentano le chiavi del successo da sviluppare per arrivare ad ottenere un vantaggio competitivo (Gatti, 2011).

La *balanced scorecard* negli anni, si è rivelato un strumento utilissimo all'alta direzione aziendale, poiché fornisce una rappresentazione chiara e pulita degli elementi in gioco e definisce quali sono le mosse da fare (attraverso la *strategy map*) per raggiungere la performance desiderata.

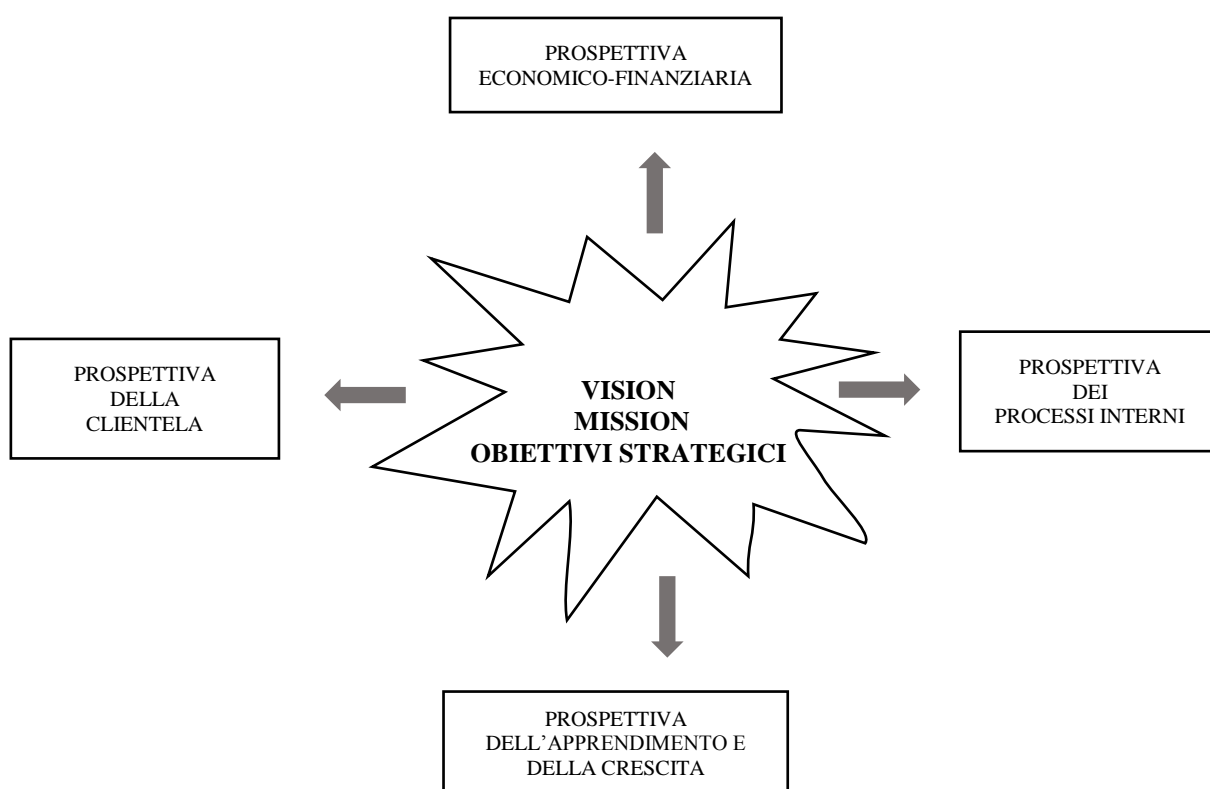


Fig. 1 – Le quattro prospettive della BCS (Kaplan & Norton, 1992)

1.3 I principi chiave della balanced scorecard

La *balanced scorecard* non rappresenta uno sconvolgimento delle già esistenti modalità di misurazione delle performance finanziarie e non. Molte società utilizzano sistemi per misurare le variabili non monetarie, al fine di raggiungere un migliore grado di efficienza in alcuni campi. Il compito della *balanced scorecard* è di evidenziare, a tutti i membri di un'organizzazione, come le misure monetarie e non, devono prendere parte al sistema di informazione. Obiettivi e misure devono scaturire da un processo *top-down*, attivato dalla *vision* strategica d'insieme, e non essere semplicemente espresso dalle misure della performance. L'obiettivo della *balanced scorecard* è di “tradurre la missione e la strategia di una determinata unità di business in obiettivi e misure tangibili” (Kaplan & Norton, 2000). Il segreto sta nell'equilibrare misure esterne, rivolte ad azionisti e clienti, e misure interne di processi critici di business, innovazione, apprendimento e crescita.

Per Kaplan e Norton, la *balanced scorecard*, oltre a essere un sistema di misurazione tattico e operativo, è un “sistema strategico di management”, utilizzato nel lungo periodo per gestire la strategia di processi vitali.

Le funzioni principali della *balanced scorecard* possono essere riassunte in quattro punti fondamentali (Kaplan & Norton, 2000) (vedi fig. 2)

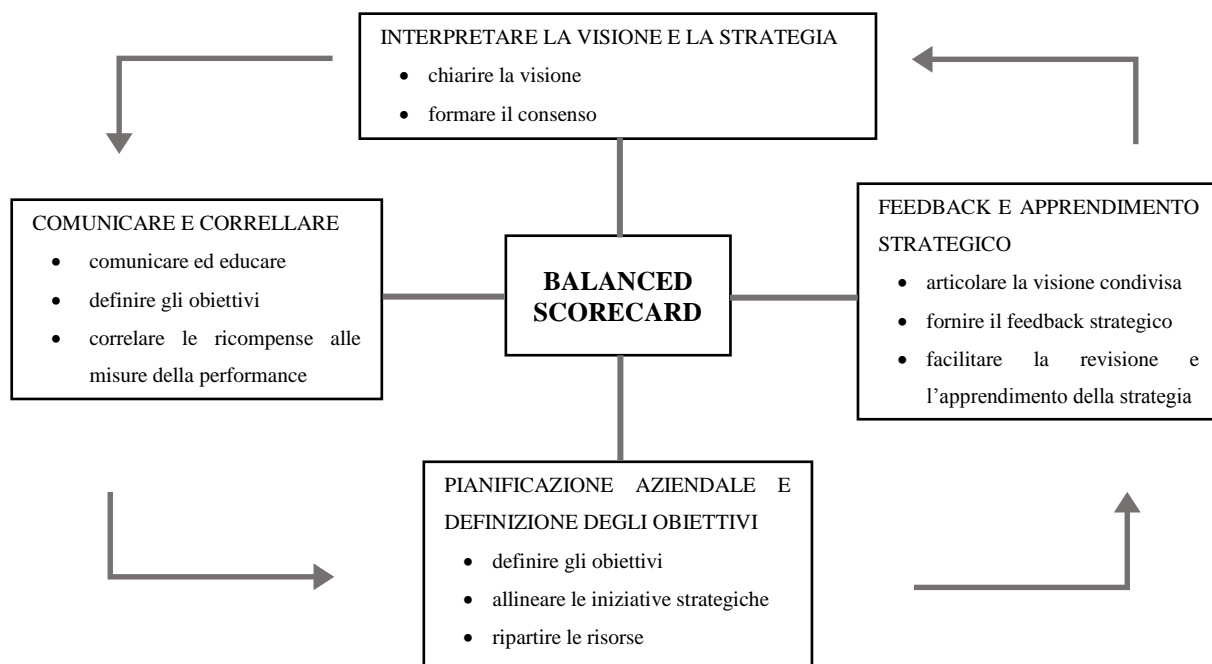


Fig. 2 – *Balanced scorecard* come struttura strategica per l'azione (Kaplan & Norton, 2000)

1.3.1 Interpretare la visione e la strategia

Il management deve scegliere quali obiettivi economico-finanziari perseguire (crescita dei profitti, sviluppo di mercato, aumento della redditività, generazione di cash flow), partendo dalla costruzione della *balanced scorecard*, e focalizzandosi su obiettivi strategici ben precisi, in particolare riguardo ai clienti e alla fetta di mercato per la quale si è deciso di competere.

Dopo aver chiarito gli obiettivi economico-finanziari e quelli riguardanti la clientela, la *balanced scorecard* si concentra su quello che è il suo approccio innovativo, ossia ci si muove per trovare gli obiettivi e le misure dei processi interni. Si identificano quelli che sono i processi essenziali, che i sistemi tradizionali di misurazione della performance non riuscirebbero a trovare, per arrivare ad ottenere una performance ragguardevole per clienti e azionisti. Questa performance è raggiungibile attraverso investimenti in aggiornamento professionale dei dipendenti, in tecnologia, in sistemi di informazione e nel potenziamento delle procedure organizzative.

La costruzione della *balanced scorecard* consente di focalizzare con esattezza gli obiettivi strategici, nel miglior accordo possibile tra i membri del management, cosa assai difficile da raggiungere, in relazioni alle diverse ambizioni ed obiettivi personali di quest'ultimi. Nel mezzo delle difficoltà oggettive, la *balanced scorecard* crea una visione comune all'interno dell'esecutivo, per la quale tutti hanno contribuito. La squadra si fa quindi carico di una responsabilità comune, facendo in modo da creare uno spirito di collaborazione, teso alla realizzazione degli obiettivi del progetto.

1.3.2 Comunicare e collegare tra loro obiettivi e misure strategiche

Per trasmettere le misure e gli obiettivi della strategia formulati nella *balanced scorecard* attraverso l'intera organizzazione, si ricorre ad una moltitudine di strumenti (circolari, bacheche aziendali, posta elettronica). Molte organizzazioni cercano di tradurre la strategia elaborata ad alti livelli, in messaggi indirizzati ai dipendenti, e in particolare atti al miglioramento funzionale di specifiche unità a livello operativo. Le misure e gli obiettivi adottati a livello locale si trovano a far parte di un piano strategico globale.

Punto di forza della *balanced scorecard* è quello di unire le varie sfere aziendali, attraverso una visione comune, che guarda più al futuro che non fa alla semplice performance di breve periodo.

Tutte le diverse parti dell'organizzazione, per ottenere i cambiamenti necessari al progresso, devono aver compreso bene le finalità di lungo periodo delle specifiche unità di



business; le iniziative locali devono allinearsi e, assieme, contribuire alla realizzazione della visione di business unitaria.

1.3.3 Pianificazione degli obiettivi e allineamento delle iniziative strategiche

L'uso migliore che si può fare della *balanced scorecard* è per favorire i cambiamenti nell'organizzazione. L'esecutivo dovrebbe fissare obiettivi economico-finanziari di medio/lungo termine (dai tre ai cinque anni) per trasformare la società, e rompere gli schemi convenzionali.

Questo genere di traguardi cedevoli devono essere ottenuti attraverso il focus su molte variabili: per la clientela si potrebbero analizzare le preferenze vecchie e nuove; per i processi di business interno si potrebbe far ricorso a ricerche a livello del settore di riferimento; per l'apprendimento e la crescita ci si dovrebbe standardizzare e incentivare i dipendenti a una maggiore fedeltà verso l'azienda.

Dopo aver finalmente stabilito quelli che sono gli obiettivi relativi, i manager devono concentrare le fatiche per il miglioramento e la ristrutturazione dei processi essenziali, senza intervenire singolarmente in ogni processo locale, anche se ciò potrebbe far ottenere dei vantaggi relativi, ma di breve durata. La *balanced scorecard* fornisce quindi una "giustificazione iniziale, oltre che un punto focale e una integrazione fra programmi di miglioramento continuo, reingegnerizzazione e trasformazione" (Kaplan & Norton, 2000).

La pianificazione consente oltre che una corretta quantificazione dei risultati nel lungo periodo, una identificazione dei meccanismi e una fornitura di risorse per il raggiungimento del traguardo, ma non solo, anche la fissazione di step di breve periodo non compresi in *balanced scorecard*. Il fine a cui si tende è quello di creare una performance economico-finanziaria superiore.

1.3.4 Potenziare il feedback e l'apprendimento strategico

Nell'ultimo passaggio, l'esecutivo integra la *balanced scorecard* in una struttura di apprendimento, in modo tale che i manager abbiano sempre la capacità di aver un feedback dell'andamento in rapporto al piano d'azione prescelto, e quindi di poterlo modificare a seconda delle circostanze che vengo via via a mutarsi.

I manager possono, in ogni caso, verificare la performance economica di breve periodo, ma ciò che più conta in questa fase è il controllo dei clienti, dell'innovazione e dei processi interni, dei dipendenti, dei sistemi e delle procedure, in ottica futura.



Per Kaplan e Norton “la *balanced scorecard* non si limita a misurare il cambiamento, ma lo alimenta” (Kaplan & Norton, 2000): si prendono i risultati desiderati e si confrontano con i livelli attuali, prendendo il divario esistente come spunto per implementare le iniziative strategiche.

L’apprendimento strategico si attua partendo dai tre punti precedenti (vedi fig. 2), ma quest’ultimi da soli non sono sufficienti per l’attuazione di una strategia. Per un adeguato controllo operativo e gestionale serve che l’esecutivo trasmetta al meglio ai dirigenti e ai lavoratori la strategia delineata. Un processo di “feedback a un solo anello” (Kaplan & Norton, 2000) si attua nel momento in cui, stabilita una visione e una strategia, questa sia concorde con il raggiungimento degli obiettivi strategici di lungo periodo. L’obiettivo qui non muta, e nel caso in cui ci si dovesse allontanare dai risultati che erano stati programmati, si riporta l’organizzazione sul percorso prescelto, senza domandarsi se siano ancora adeguati i metodi o se i risultati siano ancora quelli voluti.

Nell’era dell’informazione la stabilità e la linearità non sono più caratteristiche tanto apprezzabili, in quanto l’ambiente in cui le organizzazioni si trovano a confrontarsi diventa man mano sempre più irrequieto. L’alta sfera dirigenziale dovrebbe avere una capacità di apprendimento cosiddetta a “doppio anello” (Kaplan & Norton, 2000), ossia di rivedere i presupposti di base qualora il management non trovasse più una certa coerenza tra gli obiettivi pianificati ed i problemi che gli si pongono davanti. La differenza rispetto all’apprendimento ad anello singolo, sta nel feedback ricevuto in risposta rispetto alla strategia predeterminata; è in base a questo che i manager sono in grado di rimodulare la loro visione e fare le mosse giuste.

Una *balanced scorecard* costruita adeguatamente dovrebbe essere in linea con quella che rappresenta la filosofia di base per una valida impresa. Quello che c’è da verificare è se le iniziative contenute della *balanced scorecard* siano in linea con le verifiche periodiche e le prestazioni. Qualora ci si sia attenuti a quelli che sono i presupposti per una performance migliorata, e quest’ultima non si sia tramutata in una realtà fattuale, c’è da domandarsi se i driver prescelti siano quelli corretti. Se dovessero venire alla luce dei risultati avvilenti è necessario rivedere da cima a fondo la posizione nei confronti dei concorrenti, ma soprattutto la proposta di valore per il mercato. Ciò può condurre un’organizzazione ad una nuova strategia, in linea con le scelte dettate dalla revisione delle condizioni di mercato, ma senza sottovalutare le proprie competenze interne.

A chiudere il cerchio è proprio questo processo di feedback e di apprendimento strategico, che porta l’organizzazione alla ridefinizione delle proprie direttive, nel rispetto di ciò che più si adatta con le future esigenze.



1.4 La costruzione di una balanced scorecard

È necessario passare attraverso alcuni step fondamentali per costruire una *balanced scorecard* e per poterla implementare in una specifica azienda o qualsivoglia unità organizzata. Solitamente si inizia costituendo un *executive team* che coinvolga gli amministratori, responsabili dei risultati aziendali, e i dirigenti maggiormente immersi nelle dinamiche operative aziendali. La scelta delle figure risulta essere di fondamentale importanza, poiché si uniscono persone e si coniugano competenze chiave per la definizione del progetto. Ulteriore passo è la nomina di un supervisore, responsabile dell'andamento e della supervisione del piano di lavoro complessivo (Vagnoni, et al., 2014). La costruzione delle *balanced scorecard* può essere riassunta in sei fasi (vedi fig. 3):



Fig. 3 - Le fasi operative di impostazione della *balanced scorecard* (Vagnoni, et al., 2014)

1. *Definire la missione.* Questa fase iniziale è di rilevanza strategica poiché con essa l'organizzazione dichiara chi vuole essere agli occhi del mercato, in termini di posizionamento, valore e brand. Non deve essere presa con leggerezza considerando che l'azienda dovrà impostare sulla base di questa, per lungo tempo, la propria visione e i propri obiettivi.
2. *Individuare gli obiettivi strategici.* L'azienda deve trovare valide soluzioni per raggiungere il proprio obiettivo principale, individuato dalla *mission*. Partendo da ciò si devono chiarire fin da subito le mosse per raggiungere gli obiettivi strategici.
3. *Definire i fattori critici di successo.* L'*executive team*, a questo punto, definisce quali sono gli elementi che creano valore per l'azienda, a partire dal cliente. Si parla di fattori critici di successo per rappresentare delle azioni reali e misurabili, che possano creare valore attraverso il raggiungimento degli obiettivi.
4. *Costruzione della mappa strategica.* Per costruire una mappa strategica è necessario definire i rapporti causa-effetto, che faranno in modo di collegare le variabili significative alle diverse prospettive. Le mappe strategiche sono molto importanti per favorire la collaborazione tra le diverse aree, all'interno dell'*executive team*.
5. *Identificazione degli indicatori e definizione dei target.* Per costruire correttamente la BCS, è essenziale dotare ogni prospettiva di un certo numero di indicatori, all'incirca 4 o 5. Gli indicatori prescelti devono esprimere con precisione i modi e i processi nella raccolta delle informazioni; inoltre, devono essere rispettate tempistiche e scadenze prestabilite. Non tutti i dati potrebbero essere disponibili da un'analisi interna, infatti, potrebbe sorgere la necessità di utilizzare benchmark di settore.
6. *Definizione delle azioni e legami con il budget.* Definire la azioni risulta essere la fase più difficile poiché “le azioni da una parte servono per raggiungere gli obiettivi prefissati e dall'altra costituiscono il legame operativo con il budget: infatti, “se consideriamo il budget come un piano di azione per il futuro, la *balanced scorecard* è il processo dove si definiscono le azioni per la realizzazione della strategia aziendale e per il raggiungimento degli obiettivi aziendali” (Centrone, 2004). Le azioni dovranno essere eseguite in ordine di priorità, indicandone tempi, risorse e costi per realizzarle.

1.5 Le quattro prospettive della balanced scorecard

La *balanced scorecard* diventa particolarmente utile alle imprese che si trovano a dover rispondere a queste quattro domande:

- Come siamo visti dalla clientela? (*prospettiva del cliente*)
- In cosa dobbiamo eccellere? (*prospettiva dei processi interni*)
- Possiamo continuare a migliorare e a creare valore? (*prospettiva dell'apprendimento e dello sviluppo*)
- Come dobbiamo guardare gli azionisti? (*prospettiva economico-finanziaria*)

In particolare ogni prospettiva individua dei particolari elementi:

- gli *obiettivi* da perseguire nel breve e nel lungo periodo per il successo;
- le *misure*, ossia gli indicatori per monitorare i processi critici e lo stato di raggiungimento degli obiettivi;
- i *target*, ovvero l'obiettivo quantitativo volto al raggiungimento della performance desiderata;
- le *iniziative*, ossia processi operativi volti al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

1.5.1 La prospettiva economico-finanziaria

Gli obiettivi contenuti nella prospettiva economico-finanziaria sono fondamentali per delineare gli obiettivi e le misure delle altre tre prospettive della *balanced scorecard*, al fine di raggiungere un traguardo unitario che sfocerà poi in un miglioramento della performance finanziaria.

L'errore di molte imprese è quello di associare a tutti i rami del business gli stessi obiettivi in termini economico-finanziari. Questa pratica, seppur facilmente attuabile, è sbagliata, poiché le varie unità potrebbero attuare strategie diverse in vista del perseguimento di obiettivi diversi. Ciò, appunto, non porterebbe a una corretta valutazione in termini finanziari.

Importante è quindi aver ben chiaro il ruolo ambivalente degli obiettivi e delle misure economico-finanziarie: per prima cosa sono indispensabili per definire gli obiettivi e le misure delle altre tre prospettive, e per di più sono fondamentali per definire la performance finanziaria prevista dalla strategia.

Vengono identificate tre fasi del ciclo di vita di un'azienda a cui fanno capo diversi obiettivi economico-finanziari (Kaplan & Norton, 2000):

1. sviluppo (*growth*)
2. mantenimento (*sustain*)
3. maturità (*harvest*)

Le imprese nella *fase di crescita* offrono prodotti e servizi innovativi con potenzialità di crescita elevate. Per avere ritorni su questo potenziale, esse devono necessariamente affrontare pesanti investimenti per sviluppare il proprio business. In questo stadio gli obiettivi economico-finanziari possono essere il mantenimento di un adeguato tasso di crescita delle vendite o del mercato, mantenendo un livello di spesa adeguato a remunerare le altre componenti aziendali atte alla crescita globale (prodotti, sistemi interni, canali di marketing).

Nella *fase di mantenimento* le imprese si trovano necessariamente a dover mantenere elevati ritorni sul capitale e quote di mercato, al fine di continuare ad attirare nuovi investitori. In questo periodo ci si concentra sull'eliminazione degli intoppi e delle inefficienze dei processi produttivi e operativi. Gli obiettivi economico-finanziari in questo stadio fanno appello al concetto di redditività aziendale, per cui ci si concentra sul miglioramento di indicatori finanziari tradizionali come il ROI (*Return On Investment*) o il reddito operativo; certe imprese più virtuose utilizzano indici innovativi come il valore economico aggiunto (EVA).

Nell'ultima fase del ciclo vitale di un'impresa, gli investimenti sono ridotti al minimo, in vista del mantenimento dell'efficienza aziendale. L'obiettivo principale della *fase di maturità* di un'azienda è la massimizzazione dei flussi di cassa nel breve periodo e in maniera sicura. Sostanzialmente in questa fase si cerca di raccogliere ciò che è stato seminato nei due periodi precedenti.

Alle tre fasi del ciclo di vita dell'impresa si sommano tre strategie che influenzano le misure economico-finanziarie (Kaplan & Norton, 2000):

- crescita e mix dei ricavi (*revenue growth and mix*)
- incrementi della produttività/diminuzione dei costi (*productivity improvement*)
- miglioramento dell'utilizzo degli asset (*asset utilization*)

Intersecando i due gruppi di variabili, si ottengono le misure corrispondenti ad ognuno dei tre stadi del ciclo di vita aziendale (vedi fig. 4).



Nelle ultime due fasi le aziende si focalizzano molto sulla profittabilità dei prodotti/servizi/clienti; un utile strumento per misurare i costi basandosi sulle attività è l'ABC, ossia l'*activity-based costing*, con il quale si misura con precisione il costo che l'azienda deve sostenere per soddisfare il cliente, e si tengono sotto controllo l'insieme delle attività svolte per essi. È davvero utile comprendere la profittabilità della clientela, al fine, per esempio, di indirizzare adeguatamente le politiche commerciali.

Nella seconda colonna si guarda alla strategia di riduzione dei costi e il miglioramento della produttività considerando diversi aspetti, dal fatturato per dipendente, al raggiungimento di livelli di costo competitivi, dal miglioramento dei margini operativi, al monitoraggio dei costi indiretti e dei costi operativi, con l'intento di diminuire il costo unitario di produzione.

La strategia di miglioramento dell'utilizzo degli *asset* viene considerata nell'ultima colonna, dove ci si concentra sull'analisi degli investimenti di medio-lungo termine e sul capitale circolante. Nella prima fase ci si focalizza sulla corretta gestione degli investimenti, mentre nella fase di mantenimento si cerca di migliorare il ciclo monetario, e di gestire e valorizzare la liquidità, ottimizzando il capitale investito nella fase precedente. Nell'ultima fase si massimizza il ritorno degli investimenti fatti, utilizzando indicatori di redditività come il ROI, o il tempo di ritorno degli investimenti (Cugini, et al., 2016).

FINALITÀ STRATEGICHE			
	CRESCITA E MIX RICAVI	RIDUZIONE COSTI E AUMENTO PRODUTTIVITÀ	UTILIZZO ASSET
SVILUPPO	<ul style="list-style-type: none"> tasso di crescita dei ricavi per segmento % di ricavi da nuovi prodotti, servizi, clienti 	<ul style="list-style-type: none"> ricavi per dipendente 	<ul style="list-style-type: none"> investimenti (in % sulle vendite) ricerca e sviluppo (in % sulle vendite)
MANTENIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> % di clienti target indice di <i>cross-selling</i> profittabilità di cliente/prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> costi rispetto ai concorrenti tasso di riduzione costi costi indiretti in % sui ricavi 	<ul style="list-style-type: none"> capitale circolante (ciclo cash to cash) ROI % di utilizzo degli asset
MATURITÀ	<ul style="list-style-type: none"> profittabilità di cliente/prodotto % di clienti non profittevoli 	<ul style="list-style-type: none"> costo unitario di produzione 	<ul style="list-style-type: none"> tempi di ritorno degli investimenti

Fig. 4 - La prospettiva economico-finanziaria. Indicatori per le finalità strategiche nei vari stadi del ciclo di vita di un'azienda. (Kaplan & Norton, 2000)

1.5.2 La prospettiva della clientela

Le imprese misurano all'interno della prospettiva del cliente nella *balanced scorecard*, l'andamento in termini di redditività, conservazione, fedeltà e soddisfazione. Questi punti sono di estrema importanza per la prospettiva economico-finanziaria, alla voce dei ricavi.

Oggigiorno, a differenza del passato, le imprese comprendono le esigenze dei clienti, e sono sempre più in grado, attraverso l'innovazione e l'esaltazione delle performance del prodotto, di attrarre segmenti di clientela appartenenti alla concorrenza. Attraverso la definizione della *mission* e della *vision* aziendale, le imprese si pongono nella dimensione del cliente, entrando nella sua mentalità, come miglior alternativa per le sue necessità. La chiave sta, però, nel definire con precisione, quale offerta si vuole dare al mercato, e, in particolare, a quali segmenti ci si vuole rivolgere al fine di una corretta elaborazione degli obiettivi e delle misure della prospettiva del cliente.

Nel definire la strategia, un'organizzazione deve avere ben presente che clientela esistente e clientela potenziale rispondono a preferenze diverse in termine di prezzo, qualità, funzionalità e reputazione. Una volta selezionato il segmento di mercato più adatto a percepire il valore che l'azienda vuole trasmettere, si delineano gli obiettivi e le misure all'interno della *balanced scorecard*, che mirano a dare una direzione alla strategia dell'impresa. Occorre, quindi, determinare con precisione quali segmenti servire, onde creare un'offerta indifferenziata, che rischi di non soddisfare alcuna aspettativa del cliente.

Dopo aver individuato quale mercato servire, ci si sposta a formulare una serie di misure generiche che hanno una valenza globale per tutte le imprese (Kaplan & Norton, 2000) (vedi fig. 5).

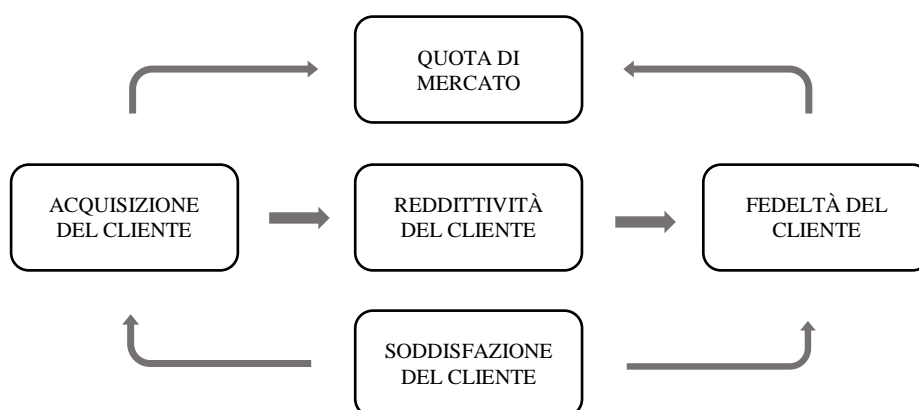


Fig. 5 - La prospettiva del cliente. Misure primarie. (Kaplan & Norton, 2000)

Quota di mercato. Indica la fetta di mercato posseduta da una unità di business in termini di volumi di vendita, di valore, o di numero di clienti.

Acquisizione del cliente. Individua, in assoluto o in termini relativi, l'abilità che possiede una unità di business di attrarre clienti nuovi.

Fedeltà del cliente. Misura, in assoluto o in termini relativi, l'abilità di un'impresa di conservare buone relazioni con la clientela già acquisita.

Soddisfazione del cliente. Valuta la soddisfazione della clientela sulla base di andamenti specifici all'interno della *value proposition*.

Redditività del cliente. Misura la profittabilità netta della clientela, o di una parte, dopo la detrazione dei suoi costi di supporto e gestione

Analizzando la variabilità che caratterizza i diversi settori dell'industria, si è notata la presenza di almeno tre caratteristiche comuni capaci di giovare all'impresa nella creazione del valore:

- *Caratteristiche qualitative del prodotto/servizio* (funzionalità, prezzo e qualità)
- *Rapporto con il cliente* (consegna e reazioni)
- *Immagine e reputazione* (fattori immateriali)

È difficile ottenere misurazioni precise nella prospettiva del cliente, a causa dell'enorme variabilità che caratterizza il mercato e le imprese, che non consente l'adozione di indicatori standardizzati. Ad ogni modo è possibile riflettere su alcune variabili critiche comuni esposte di seguito (Kaplan & Norton, 2000).

Tempo. Con l'avvento della moderna industrializzazione, questa variabile è diventata di fondamentale rilevanza, ed è possibile interpretarla da più angolazioni. La si può vedere come la diminuzione delle tempistiche necessarie per soddisfare il cliente, dal punto di vista informativo, ma anche di consegna della merce/servizio. La variabile tempo viene vista in un'ottica di soddisfazione, e quindi di maggiore profittabilità del cliente.

Qualità. Questa variabile è vista come una "necessità competitiva" (Gatti, 2011) poiché è indispensabile per distinguersi dalla concorrenza e soddisfare certe esigenze del cliente. Per qualità si intende non solamente la caratteristica intrinseca del prodotto, ma anche dei servizi che ci ruotano attorno (manutenzione, assistenza, etc.).

Prezzo. È una caratteristica fondamentale che distingue il posizionamento dell'impresa all'interno di un mercato. Questa variabile, per quanto versatile possa essere la sua scelta, è condizionata, a sua volta, dal tipo di clientela e dal grado di sensibilità al prezzo.

1.5.3 La prospettiva dei processi interni aziendali

Nella prospettiva dei processi interni si identificano i processi aziendali critici per i quali l'azienda dovrebbe primeggiare al fine di attrarre e mantenere la clientela, e di soddisfare le aspettative degli azionisti.

All'interno di questa prospettiva esistono differenze rilevanti tra i tradizionali modi di monitorare la performance finanziaria e il modello della *balanced scorecard*: prima di questa, gli approcci tradizionali cercavano un miglioramento ed un maggior controllo dei processi già esistenti, basandosi su indicatori di qualità e di tempi di ciclo; la *balanced scorecard*, diversamente, individua dapprima i processi in cui l'azienda deve eccellere per conseguire gli obiettivi *customer-based*, e quelli economico-finanziari. Un'altra differenza significativa, rispetto all'approccio tradizionale, è la tendenza a privilegiare i processi di innovazione, a detrimento di quelli operativi, considerando non solamente la parte economico-finanziaria. Il successo di lungo termine può essere determinato sia dall'offerta di prodotti attuali a clienti già acquisiti, tentandone di migliorare l'offerta, sia creando nuovi prodotti e servizi che incontrino esigenze nuove in mercati nuovi. Si pone l'attenzione, appunto, sui processi di innovazione, che si reputano maggiormente determinanti per il successo della performance, rispetto a cicli e misure di breve termine (Cugini, et al., 2016) (De Marco, et al., 2001).

La *balanced scorecard* comprende tre tipologie di processi interni (vedi fig. 6) (Kaplan & Norton, 2000):

- Innovazione
- Operativi
- Post-vendita

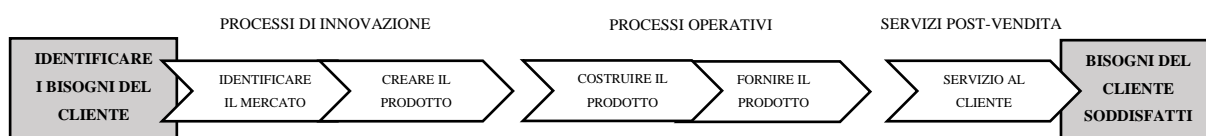


Fig. 6 - La prospettiva dei processi interni. Il modello della catena del valore (Kaplan & Norton, 2000)

Processi di innovazione. In questi processi le esigenze nuove o nascoste della clientela, vengono studiate dalle diverse *business unit*, per poi procedere alla creazione di prodotti e servizi per la soddisfazione di quest'ultime. Il processo di innovazione si divide in due parti: dapprima si identificano le dimensioni del mercato e le preferenze dei clienti, non

sottovalutando la possibilità di nuovi mercati e tendenze emergenti che l'impresa potrebbe sfruttare per piazzare i propri prodotti e servizi; in secondo luogo si provvede a implementare la progettazione e lo sviluppo dei nuovi prodotti e servizi con gli input della fase precedente. In questa fase si utilizzano diverse misure per controllare l'uso della ricerca, come l'incidenza sul fatturato generato sia da nuovi prodotti e servizi, sia da prodotti ancora coperti da brevetti, ma anche il tempo di sviluppo e il tasso di introduzione dei nuovi prodotti e servizi rispetto alla concorrenza (Cugini, et al., 2016).

Processi operativi. È la fase che consiste nella consegna dei prodotti e servizi ai nuovi clienti. Prima dell'utilizzo della *balanced scorecard*, questo processo era considerato fondamentale per i sistemi di misurazione della performance, ma ormai è passata in secondo piano e non rappresenta più l'intera catena del valore per il raggiungimento degli obiettivi. Questo processo inizia con l'ordine di un cliente, per terminare poi con la consegna effettiva del prodotto o servizio richiesto dal cliente. Le misure che controllano l'efficacia e l'efficienza di questa fase hanno una duplice natura: possono essere di tipo economico, come quelle che riguardano i costi di produzione, ma possono avere a che fare anche con aspetti diversi della performance come la qualità, il tempo del ciclo, i tempi per produrre e consegnare i prodotti e servizi (Cugini, et al., 2016).

Processi post-vendita. Nell'ultima fase del processo della catena del valore le imprese garantiscono il proprio prodotto o servizio, dopo la consegna o la vendita dello stesso, cercando di trasmettere una qualità superiore. Questa fase concerne le attività come la garanzia e la riparazione/sostituzione in caso di difetti di fabbricazione, le politiche dei resi, ma anche le modalità di pagamento. Le misure che interessano questa fase sono, per esempio, i tempi necessari per la risoluzione dei problemi segnalati dai clienti, nonché la qualità del servizio e i costi delle attività post-vendita (Cugini, et al., 2016).

1.5.4 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

La quarta prospettiva si lega alle altre tre, ponendo i propri obiettivi come punto di partenza per ottenere performance ottimali nelle altre, in un'ottica di crescita di lungo periodo e di sviluppo dell'intera organizzazione.

Attraverso un corretto utilizzo delle prospettive della *balanced scorecard*, le imprese dovrebbero puntare ad offrire il massimo valore a clienti ed azionisti, ma necessitano di supporti strutturali sul versante della capacità del personale, ma anche per quanto riguarda sistemi informativi e organizzativi (Cugini, et al., 2016).

Kaplan e Norton hanno teorizzato una serie di misurazioni primarie da ricondurre al personale per la valutazione del rendimento (Kaplan & Norton, 2000):

- Soddisfazione (*employee satisfaction*)
- Fidelizzazione (*employee retention*)
- Produttività (*employee productivity*)

Soddisfazione del personale. Il modo con cui i dipendenti affrontano le attività lavorative e la soddisfazione complessiva che si ha nel proprio ambiente di lavoro sono delle condizioni necessarie se non essenziali oggi giorno sia per il personale, sia per le imprese che ne vedono dei requisiti imprescindibile per l'aumento della produttività e della fedeltà delle persone, e anche della qualità e della reattività dei servizi offerti alla clientela. Le imprese che misurano la soddisfazione del personale spesso di avvalgono di questionari e sondaggi, annuali o periodici, per monitorare la soddisfazione rispetto alla propria attività lavorativa e all'impresa (Cugini, et al., 2016).

Fidelizzazione del personale. Stimare il valore dell'esperienza è assai complesso; le imprese investono costantemente nei propri dipendenti in un'ottica di lungo periodo, e se questi dovessero lasciare la propria posizione, l'azienda subirebbe perdite più notevoli in termini di capitale intellettuale. Una tipica misura per comprendere la fedeltà alla propria azienda è il turnover del personale, che indica la frequenza delle assunzioni e dei licenziamenti, e che quindi per l'impresa risulta migliore più risulta essere basso (Cugini, et al., 2016).

Produttività del personale. Si tratta di una misura che rapporta il risultato ottenuto con il numero di dipendenti utilizzati per produrre quel risultato, quindi, maggiore risulta essere il risultato, maggiore è la quantità di entrate prodotta da ogni dipendente. Questa dimensione rappresenta la sintesi di una serie di altre misure come la capacità e il morale dei dipendenti, le innovazioni, l'efficienza dei processi interni e la soddisfazione dei clienti (Cugini, et al., 2016).

Dopo che le imprese hanno individuato i criteri specifici da adottare per le misurazioni primarie, dovrebbero individuare, in base a queste, i *driver* specifici legati alla prospettiva dell'apprendimento e della crescita, che coincidono a tre tipologie di incentivi:

- Competenze dello staff (*human capital*)
- Infrastrutture tecnologiche (*informative capital*)
- Clima organizzativo (*organizational capital*)



Capitale umano. La strategia che un'azienda decide di perseguire richiede che il personale sia dotato di una serie di attitudini, abilità e conoscenze atte alla sua realizzazione. Per riuscire a rendere il personale in linea con la strategia adottata le imprese iniziano dapprima dalla fase di reclutamento e di selezione dei nuovi assunti, per identificarne abilità e potenzialità. Per i lavoratori già assunti, invece, la soluzione prospettata è quella dell'addestramento e della formazione, al fine di incrementarne e aggiornarne le competenze (*reskilling*) (Cugini, et al., 2016).

Capitale informativo. Le persone che intendono agire in modo efficace nel contesto attuale devono poter contare su informazioni attendibili circa le decisioni prese sui clienti, sui processi interni e sulle conseguenze economico-finanziarie. Avere una buona infrastruttura informativa diventa altresì fondamentale per ridurre le asimmetrie e prendere le decisioni in maniera consapevole e efficace (Cugini, et al., 2016).

Capitale organizzativo. Esistono quattro dimensioni diverse per descrivere questa dimensione tesa all'esecuzione della strategia:

- *cultura aziendale*, che sintetizza i concetti di *mission*, *vision* e valori chiave, per essere condivisi all'interno dell'organizzazione;
- *leadership*, possibilità di affidarsi alla direzione di persone-guida;
- *allineamento organizzativo*, definizione di una prassi comune di obiettivi ed incentivi;
- *lavoro di squadra*, inteso come processo atto a diffondere le conoscenze all'interno dell'azienda (Cugini, et al., 2016).

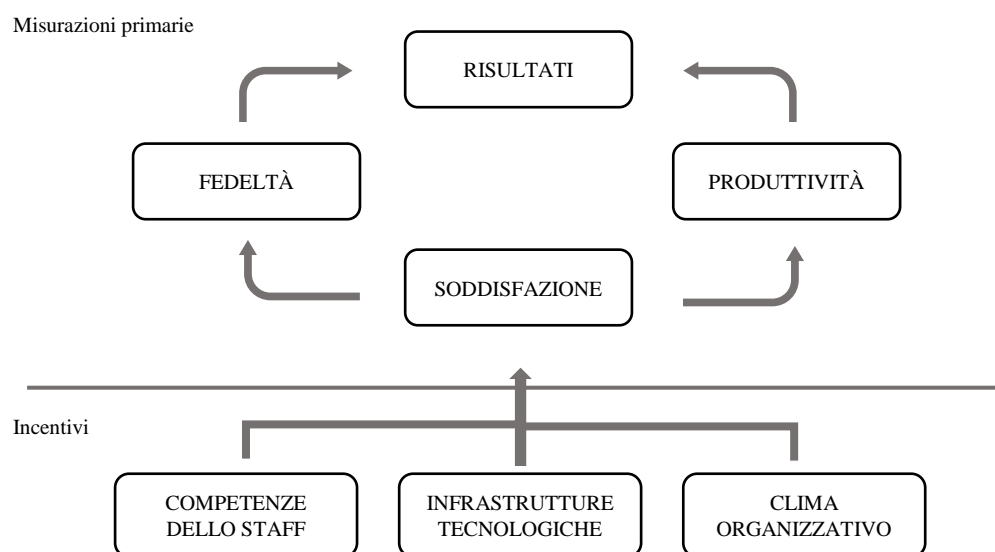


Fig. 7 - La prospettiva dell'apprendimento e della crescita. Struttura generale delle misure (Kaplan & Norton, 2000)

1.5.5 Quattro prospettive possono bastare?

Originariamente, Kaplan e Norton formulano la *balanced scorecard* con quattro prospettive, all'interno di un meccanismo che si lega saldamente alla strategia aziendale prescelta. Di qui si capisce subito che questo specifico sistema è altamente personalizzato per ogni diversa organizzazione. Gli autori stessi evidenziano che, anche se quattro prospettive possono bastare a dare una buona prospettiva generale delle performance, nulla impedisce di modificarne la tipologia o la quantità, se ciò è funzionale a descrivere meglio gli obiettivi strategici. Se, per esempio, i rapporti che un'azienda detiene con i fornitori sono assai critici per il successo di un'altra prospettiva, se ne può inserire una nuova collegandola a quest'ultima. Si intuisce da qui che la *balanced scorecard* è stata pensata come un sistema flessibile, adattabile alle varie e mutevoli circostanze aziendali, le quali possono variare in qualsiasi momento (Gatti, 2011). In ogni caso la strategia deve essere rispettata, altrimenti si vede necessario riprogettare e riadattare lo strumento.

1.6 Aspetti evolutivi della balanced scorecard

Un sistema di supporto manageriale di questo tipo è estremamente innovativo per l'epoca nel quale è stato elaborato. Kaplan e Norton, già a partire dal 1992, ne avevano dimostrato la potenzialità innovatrice, e nel 1996 ha cominciato a diffondersi l'utilizzo su ampia scala. Molti autori, che hanno studiato nel corso dei decenni l'implementazione e l'adattabilità di questo supporto al management e alla strategia aziendale, teorizzano l'esistenza di tre generazioni di *balanced scorecard* (Vagnoni, et al., 2014).

1.6.1 La prima generazione

La *balanced scorecard* è stata ideata per fornire alla direzione aziendale delle specifiche prospettive per definire il proprio business, riassumibili in quattro punti:

- Come dobbiamo guardare gli azionisti?
- Come siamo visti dalla clientela?
- In cosa dobbiamo eccellere?
- Possiamo continuare a migliorare e a creare valore?

Le prospettive permettono di bilanciare misure interne con misure esterne (per esempio, ricavi operativi con misure di sviluppo di prodotti), individuate, quest'ultime, facendo riferimento agli obiettivi strategici e alla concorrenza.

In questa prima fase, quindi, è notevole l'innovazione rispetto ai tradizionali sistemi di controllo manageriale. La *balanced scorecard* si propone quindi come “strumento evoluto di misurazione delle performance che comprende sia misure di tipo finanziario, sia misure di tipo non finanziario” (Vagnoni, et al., 2014). È un valido strumento in grado di coniugare obiettivi strategici con misure di performance, facendo sì che l'impresa possa individuare i traguardi per diventare il capofila in un certo mercato. Inoltre la *balanced scorecard* rappresenta un ottimo espediente per comunicare ai vari stakeholder il piano strategico.

Il problema che è sorto subito all'occhio, da un'analisi immediata del funzionamento di questo supporto, è in relazione al fatto che solitamente le organizzazioni possiedono un numero di informazioni superiore a quelle richieste dallo strumento, il che crea la necessità di capire quali informazioni riferire ad ogni singola prospettiva. Certi autori invece ne “criticano la carenza di equilibrio tra i poteri di stakeholder diversi” (Vagnoni, et al., 2014); altri invece, ne sottolineano la difficoltà di implementazione in riferimento al tempismo tra fattori che influenzano i risultati e manifestazioni finanziarie di specifiche azioni. Ciò che è certamente chiaro, è che la *balanced scorecard*, si occupa di controllare all'azione strategica, ma non viene interessata al momento della formulazione della strategia stessa (Vagnoni, et al., 2014).

1.6.2 La seconda generazione

Gli stessi Kaplan e Norton, hanno riconosciuto nella prima generazione di *balanced scorecard* molte imperfezioni, che hanno corretto nella seconda generazione attraverso una “mappatura diretta di ognuno degli obiettivi strategici relativi a una o più prospettive, e delle misure di performance” (Vagnoni, et al., 2014). Il risultato di questa revisione è stato, dare maggiore importanza alla rete di relazioni causa-effetto tra i diversi fattori critici di successo, che rappresentano il cuore della strategia; ciò è avvenuto attraverso la creazione della mappa strategica che ha dato un valore aggiunto al modello.

Kaplan e Norton intuirono che nella nuova generazione gli indicatori non devono più rispettare parametri quantitativi e qualitativi particolarmente serrati, poiché le caratteristiche del mercato e del contesto competitivo considerate sono in numero maggiore rispetto a quelle della versione precedente (funzioni incrociate, scala globale, segmentazione della clientela, connessione tra cliente e fornitore, innovazione e conoscenze dei lavoratori).

Successivamente essi comprendono come poter trasformare la *balanced scorecard* da strumento per misurare a strumento per gestire la *performance* derivata dalla strategia, e lo fanno seguendo cinque regole (Kaplan & Norton, 2000):

- 1) tradurre la strategia in termini operativi;
- 2) allineare l'organizzazione alla strategia;
- 3) fare della strategia il lavoro quotidiano;
- 4) fare della strategia un processo continuo;
- 5) indurre al cambiamento attraverso la leadership esecutiva.

La *balanced scorecard* viene utilizzata “per descrivere e comunicare la strategia, in termini operativi ed efficaci. Tuttavia, l'implementazione della strategia non è un aspetto semplice” (Vagnoni, et al., 2014). Si pensi a quanto possa essere complesso trovare un compromesso tra i diversi obiettivi e le diverse unità di business, e soprattutto con la *vision*.

Un'evoluzione ulteriore si ha nel 2004 quando i due autori indicano di concentrarsi maggiormente sulle attività intangibili, come il capitale umano, il capitale strutturale (tecnologie, brevetti, processi), e il capitale del cliente (redditività, fedeltà e soddisfazione), tutti fattori in grado di produrre valore nel lungo periodo.

Pure questa rielaborazione della *balanced scorecard* ha suscitato delle valutazioni negative. Si è notato che è assai complesso unificare la *vision* e la *mission* aziendale, agli obiettivi degli individui che lavorano all'interno della stessa organizzazione, questo per una serie di motivi, che possono per esempio andare da una maggior attenzione alla redditività, ad una più elevata sostenibilità in termini sociali o ambientali. Altre critiche muovo più su un piano di adattabilità e di implementazione della *balanced scorecard*, e se ci sia la necessità di considerare ulteriori prospettive (in aggiunta alle quattro già note) in relazione al contesto aziendale nel quale si sta operando (Cugini, et al., 2016).

È evidente che la seconda generazione ha registrato un successo maggiore, grazie ad una riprogettazione del modello e all'ingresso in scena della mappa strategica, che ha garantito un incremento del utilizzo e della diffusione.

1.6.3 La terza generazione

L'ultima evoluzione della *balanced scorecard* è caratterizzata da una maggiore funzionalità e adattabilità, nonché da una maggiore importanza data agli obiettivi strategici attinenti al modello. Rispetto alle prime versioni, nella fase di progettazione della *balanced scorecard* assume rilevanza primaria il *destination statement* (*vision*), data la facilità con la quale il

management è in grado formularlo. Nella prima generazione, infatti, questo veniva posto alla fine del percorso, unicamente per dare un feed-back gli obiettivi e alle misure stabiliti in fase iniziale; nell'ultima, invece, il *destination statement* viene appunto predisposto all'inizio delle attività come sistema di guida (Cobbold & Lawrie, 2002).

Rispetto alla rigidità della prima generazione, la terza è caratterizzata da una grande flessibilità nell'adattamento alle circostanze aziendali e al contesto del mercato. Si distingue, quindi, dalle precedenti versioni per (Vagnoni, et al., 2014):

- 1) *predisposizione del destination statement*, che indica come un'impresa ha intenzione di presentarsi nel giro di pochi cicli annuali (*vision*);
- 2) *definizione degli obiettivi strategici*, che facciano in modo di far giungere l'azienda ai traguardi prescelti nel *destination statement*;
- 3) *legame strategico tra le diverse prospettive*, ossia tra le prospettive che legano la clientela alle *performance* finanziarie, e quelle che uniscono i processi interni di business al miglioramento e alla crescita aziendale;
- 4) *misure e iniziative*, per individuare specifici indicatori al fine di monitorare le performance, correggere eventualmente gli obiettivi, e giungere ai traguardi prefissati.

In più di vent'anni di applicazione di *balanced scorecard*, Kaplan e Norton sono stati in grado di appianare le problematiche pratiche emerse dall'utilizzo, e in particolare le difficoltà di implementazione nell'apparato manageriale. La dimostrazione della versatilità di questo modello, è da ricercarsi esattamente nell'ampio utilizzo che ne viene fatto, dall'ambito commerciale, a quello pubblico fino ad arrivare al non profit (Vagnoni, et al., 2014).

1.7 La diffusione in Italia e nel mondo

Le ragioni del successo e della diffusione della *balanced scorecard* e successivamente della *strategy map* sono legate a due caratteristiche peculiari di questi due modelli: flessibilità e adattabilità (Cugini, et al., 2016). In più di vent'anni di applicazioni si è notato come questi due strumenti siano stati molto efficaci nell'aiutare le aziende di grandi dimensioni, caratterizzate da notevoli difficoltà organizzative e ambientali, e nel coniugare dati economico-finanziari e rilevazioni più di carattere qualitativo, al fine di ottenere un punto di osservazione chiaro ed esteso di ciò che condiziona le performance aziendali.

Una ricerca del 2004 effettuata su un campione di 250 aziende con un fatturato superiore a 125 milioni di Euro, ha evidenziato che ben il 27% di queste utilizzavano la

balanced scorecard o la stavano sviluppando. Un risultato più che soddisfacente per l'epoca, dato la relativa giovinezza di questo strumento, ma ancora poco entusiasmante se paragonato alla diffusione in altri paesi. Nel corso degli ultimi anni sono state effettuate svariate ricerche sull'utilizzo di questo strumento.

Nel 2011 la Bain & Company, società di consulenza americana, ha condotto uno studio intitolato “*Management Tools & Trends 2011*” dove sono stati rilevati il grado di diffusione dei dieci strumenti di supporto all'attività manageriale più utilizzati a livello globale. Ne è risultato che la *balanced scorecard* si posizionava al sesto posto, aggiudicandosi una quinta posizione in America Latina e un'ottava posizione in Europa. Sempre la stessa ricerca rivelava come tra le imprese della classifica *Fortune1000* più del 50% ammetteva di utilizzare il modello della *balanced scorecard* per coniugare strategia aziendale e gestione operativa o quantomeno di star iniziando.

Originariamente il modello della *balanced scorecard* è stata ideato pensando ad organizzazioni di grande entità, caratterizzate da una moltitudine di livelli organizzativi e da una certa complessità nella comunicazione e nel coordinamento interaziendale. Il motivo della scarsa diffusione di questo strumento in Italia, e in particolare nelle PMI, è da far risalire esattamente alle sue caratteristiche intrinseche. Le piccole-medie imprese che fanno parte del tessuto imprenditoriale italiano, non sono dotate di un sistema manageriale complesso, né tanto meno di una moltitudine di attività da monitorare; esse sono solitamente governate da un imprenditore che dedica direttamente le sue forze al coordinamento delle attività quotidiane.

La difficoltà di implementare questo sistema è rappresenta, perciò, da limiti oggettivi che possono essere ricondotti alla mancanza di risorse economiche per potersi permettere una consulenza di questo tipo, e alla presenza di una strategia poco chiara e fortemente mutevole per essere utilizzata come punto di partenza. Le cause della scarsa diffusione di questo strumento tra le PMI, oltre a motivazioni legate alla differenza tra costi e benefici, possono essere ricondotte anche al fatto che molte di esse si concentrano prevalentemente su obiettivi economico-finanziari, non curando le altre tre prospettive del modello. Si vede quindi necessario per le PMI che vogliono adottare questo strumento, di individuare una strategia e di mantenerla per lungo tempo, e di uniformarsi alle modalità gestionali e operative tipiche delle grandi imprese (Cugini, et al., 2016).



CAPITOLO SECONDO:

LA MAPPA STRATEGICA

La *balanced scorecard*, nelle sue prime formulazioni, è stata ideata come uno strumento per misurare la *performance* in termini di efficacia ed efficienza dell'azione manageriale. Man mano che negli anni veniva implementata, gli autori vedevano sempre più la necessità di formularne una versione aggiornata, o come ritengono altri autori, uno strumento aggiuntivo, denominato *strategy map*. Questa “mappa strategica” avevano il compito di tradurre sistematicamente la formulazione strategica in azione operativa, ossia di supportare più efficacemente lo sviluppo e l'implementazione strategica delle aziende.

Il problema che si riscontrava maggiormente nell'utilizzo della *balanced scorecard* era l'errata esecuzione della strategia formulata o addirittura la mancanza di un piano d'azione per l'esecuzione della stessa. Tra le maggiori cause di insuccesso nell'applicare la strategia aziendale si annovera la mancata identificazione dei fattori critici di successo, la pessima comunicazione a tutte le unità di business della strategia perseguita, un'inefficiente allocazione delle risorse.

Per Kaplan e Norton, l'utilizzo delle mappe strategiche rende il quadro strategico molto più definito e comprensibile; inoltre l'uso combinato dei due strumenti possono:

- trasmettere la strategica a tutti i vari rami del business in modo chiaro;
- far sì che gli obiettivi strategici siano raggiunti con consenso e collaborazione generale;
- allineare la visione individuale a quella globale;
- far coincidere la strategia prescelta al budget (Cugini, et al., 2016).

2.1 I principi fondamentali della mappa strategica

I due autori, studiando l'applicazione delle *strategy map* come strumento di supporto per l'attuazione della strategia da parte del management, formulano cinque principi (Kaplan & Norton, 2002):



1. *Tradurre la strategia in termini operativi.* Applicando una mappa strategica alla *balanced scorecard* si crea uno schema logico in grado di descrivere le ipotesi formulate nella strategia. In tal modo si collega attraverso una serie di rapporti causa-effetto, i risultati previsti dalla strategia ai driver della performance. L'obiettivo generale è la creazione di valore per gli azionisti nella prospettiva economico-finanziaria, attraverso la crescita dei ricavi e la produttività (vedi fig. 8).
2. *Allineare l'organizzazione alla strategia.* Ogni divisione o unità di business deve organizzare le operazioni sulla base di obiettivi strategici derivati dalla strategia generale aziendale. Quello che si cerca di fare è di correlare e di integrare le strategie delle unità in modo tale che la performance dell'intera organizzazione sia qualcosa di più che la somma delle parti. (Kaplan & Norton, 2002).

In questa fase, l'utilizzo delle mappe strategiche "incoraggia ciascuna unità a definire la propria strategia per raggiungere gli obiettivi strategici aziendali" (Cugini, et al., 2016). Questa sorta di "adattamento" in grado di creare sinergie tra le diverse parti, oltre a instaurare una migliore collaborazione, diventa assai utile al fine di coniugare la strategia aziendale alle risorse e alle funzioni delle diverse unità.

Per coordinare ed integrare la strategia attraverso i diversi livelli di business si inizia con la mappa strategica generale per poi arrivare a quelle più specifiche delle varie unità, procedendo quindi in una logica marcatamente *top-down*.

3. *Fare della strategia un lavoro quotidiano di ciascuno.* Le imprese orientate alla strategia hanno la necessità che le attività quotidiane di ogni individuo siano orientate al raggiungimento di quest'ultima. La strategia non deve essere un semplice esercizio teorico del management, ma deve essere attuata con azioni concrete da tutti i dipendenti dell'impresa. Il fulcro del successo della strategia sta, non tanto nell'impartire direttive, ma in una comunicazione efficace tra vertice e base dei lavoratori, i quali sono in prima linea nella realizzazione della stessa. La mappa strategica in questa circostanza, si rivela un utile strumento per comunicare ai lavoratori le conseguenze delle loro azioni, e come esse, se opportunamente orientate, possano contribuire nel raggiungere gli obiettivi descritti in *balanced scorecard*.
4. *Fare della strategia un processo continuo.* Il punto di forza della mappa strategica è di riuscire ad "integrare la gestione tattica con la gestione strategica" (Cugini, et al., 2016), attraverso un lavoro continuativo che si traduce in comunicazione della strategia, definizione degli obiettivi e quantificazione delle ricompense.

La mappa strategica fanno arrivare il messaggio alle persone in termini immediati poiché utilizzano un linguaggio basato sulle misure anziché sui concetti. In particolare fanno capire ai vari componenti delle unità di business come le relazioni di causa-effetto (raffigurate dalle frecce in fig. 8), influenzano il lavoro complessivo, il che consente di concentrare le forze e gli incentivi delle persone sui fattori chiave della performance.

5. *Mobilizzare le risorse per il cambiamento attraverso la leadership.* La leadership si rivela la chiave per mobilitare le risorse di un'organizzazione che persegue una strategia ben definita volta al cambiamento. Per fare ciò al top management è richiesto di:

- *mobilitare*, ossia di incitare al cambiamento trasmettendo fiducia all'organizzazione;
- *governare*, vale a dire di organizzare e ripartire gli obiettivi e le risorse, attraverso piani strategici, budget e report;
- *dirigere*, cioè di ribadire continuamente la strategia al fine di consolidare verso il basso la visione del vertice.

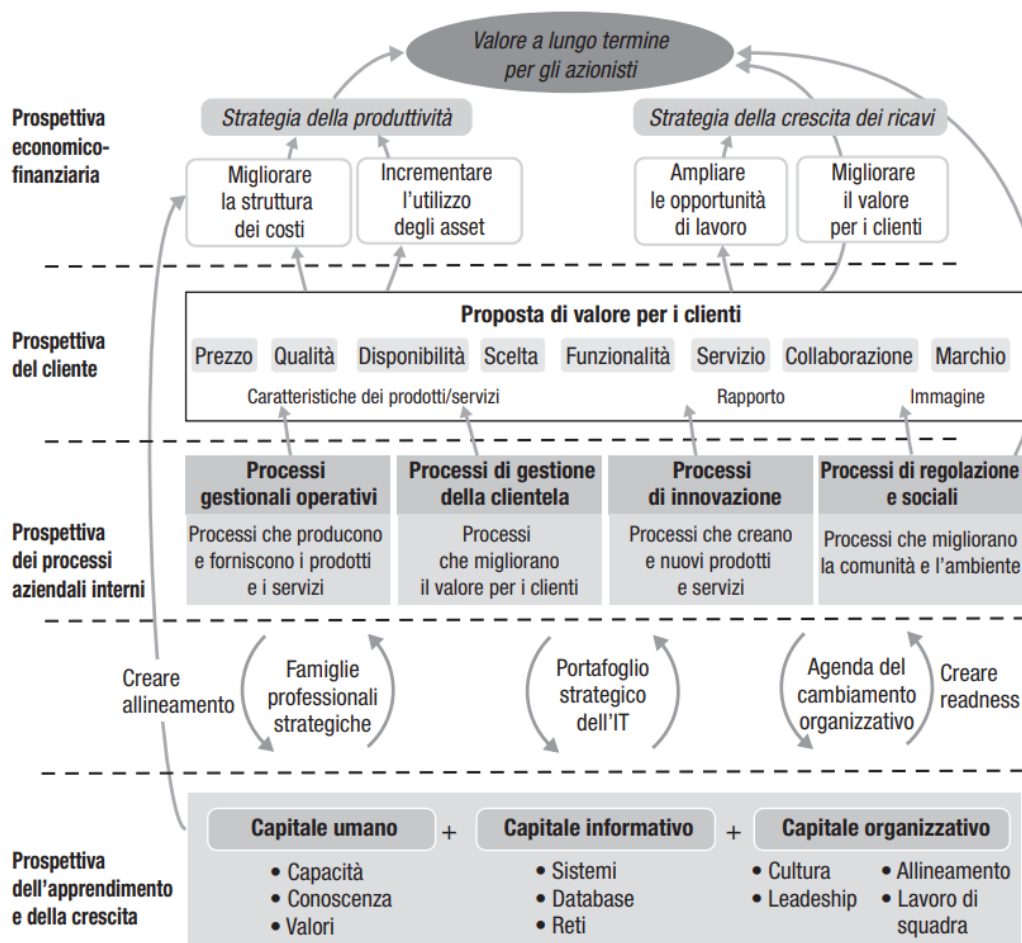


Fig. 8 - La struttura della mappa strategica (Kaplan & Norton, 2002) (Cugini, et al., 2016)

2.2 Evoluzione o nuovo strumento?

La *balanced scorecard* è stata originariamente ideata come una sorta di “cruscotto” per la misurazione bilanciata delle performance aziendali suddivise in quattro prospettive. Già prima del suo avvento esistevano modelli che integravano misure economico-finanziarie e misure meno quantitative e più concettuali. Il valore aggiunto di questo modello, appunto, sta nella modalità di selezione e di organizzazione degli indicatori chiave del successo (KPIs). Il problema, però, che si è riscontrato nell'utilizzo delle prime formulazioni di questo modello, concerne il criterio di scelta di questi indicatori, e soprattutto il collegamento, alquanto vago, tra i diversi indicatori delle quattro prospettive e la strategia aziendale prescelta. Ad ovviare a ciò interviene la *strategy map*, in grado di instaurare un collegamento chiaro tra strategia e performance aziendali. Gli autori stessi definiscono la mappa strategica come una vera e propria evoluzione del modello, mentre altri studiosi ne vedono due strumenti con scopi e requisiti differenti.

Ciò che effettivamente risulta chiaro sono le finalità: la *balanced scorecard* è utile per la misurazione delle performance, mentre la *strategy map* viene utilizzata per dare vita alla strategia che si tradurrà successivamente in performance. Per funzionare, però, la mappa strategica ha assoluto bisogno che la *mission* e la strategia siano ben definite, per lo meno all'interno del contesto aziendale, e che queste si traducano poi in obiettivi strategici mirati. Per la *balanced scorecard*, invece, i presupposti sopra descritti non sono indispensabili, bensì servono semplicemente a rendere lo strumento maggiormente efficace.

A conferma della diversità dei due strumenti, nella mappa strategica si sono individuati quattro elementi distintivi esposti qui di seguito (Cugini, et al., 2016).

La gerarchia delle quattro prospettive. Diversamente dalla *balanced scorecard*, nella *strategy map* le prospettive sono ordinate gerarchicamente a seconda degli obiettivi e del settore nel quale opera l'impresa. Si pensi ad un'azienda il cui obiettivo primario è la massimizzazione del valore per gli azionisti: in questo contesto la prospettiva gerarchicamente più elevata è quella che si rifà agli obiettivi economico-finanziari, mentre le altre tre vanno a seguire esclusivamente in direzione della prima.

Il ruolo della strategia. La strategia è indispensabile per organizzare le quattro prospettive all'interno della mappa strategica; quest'ultima infatti ordina le relazioni tra le prospettive in modo gerarchico, facendone combaciare gli obiettivi di ognuna in uno schema preciso. I problemi maggiormente riscontrati dalla definizione del piano strategico sono, per esempio, di riuscire a far combaciare obiettivi di investimento che si traducono in maggiore

redditività nel lungo periodo, alla necessità di arginare i costi per ottenere migliori risultati nel breve periodo, ma anche di mettere d'accordo le richieste degli azionisti di dividendi periodici con la volontà dell'impresa di crescere nel lungo periodo. La strategia, a partire da queste problematiche, deve trovare la strada per conciliare gli obiettivi economico-finanziari della prima prospettiva, a quelli delle prospettive secondarie volte alla creazione di valore e alla crescita del reddito. La strategia, inoltre, deve fare i conti anche con l'arco temporale che necessitano ai cambiamenti apportati alle diverse prospettive, a trasformarsi in risultati economico-finanziari tangibili. Il pregio della mappa strategica è quindi di riuscire a illustrare sinteticamente come le diverse prospettive si integrano tra loro per descrivere la strategia.

Le relazioni causa-effetto tra gli indicatori. Nelle prime formulazioni della *balanced scorecard* le relazioni causa-effetto non erano chiaramente identificate, e infatti l'esecuzione della strategia era, per così dire, lasciata a sé stessa. È con l'avvento della *strategy map* che gli obiettivi entrano in un rapporto di causalità, trasformando la strategia in una serie ben definita di relazioni causa-effetto. Ogni relazione causa-effetto è collegata all'interno della *strategy map* attraverso una freccia (vedi fig. 8), che rappresenta il driver di collegamento tra i risultati.

I nuovi processi di management. I tre processi chiave della terza prospettiva della *balanced scorecard* (innovazione, operativa, post-vendita), nella *strategy map* vengono amplificati, proponendone una visione diversa (Kaplan & Norton, 2005), dove ognuno di essi viene scomposto e analizzato sotto più aspetti (vedi fig. 9).

PROCESSI DI GESTIONE OPERATIVA (produzione/erogazione di beni e servizi)	PROCESSI DI GESTIONE DEI CLIENTI (aumentano il valore per il cliente)	PROCESSI DI INNOVAZIONE (creano nuovi prodotti e servizi)	PROCESSI SOCIALI E DI REGOLAZIONE (migliorano la comunità e l'ambiente)
FORNITURA	SELEZIONE	RICERCA OPPORTUNITÀ	AMBIENTE
PRODUZIONE	ACQUISIZIONE	R&S	SALUTE E SICUREZZA
DISTRIBUZIONE	FIDELIZZAZIONE	PROGETTAZIONE/SVILUPPO	LAVORO/IMPIEGO
RISK MANAGEMENT	CRESCITA	LANCIO	COMUNITÀ

Fig. 9 - La struttura della mappa strategica (Kaplan & Norton, 2002)



CAPITOLO TERZO:

IL CASO EUROPEAN FOOD COMPANY

Nel primo capitolo dell'elaborato si è enunciata la teoria che sta dietro la *balanced scorecard* come strumento in grado di coniugare dati economico-finanziari e rilevazioni di carattere qualitativo, per trarne un “cruscotto” di indicatori che ci diano una visuale chiara e specifica delle performance aziendali sotto più prospettive. Si è inoltre fatto riferimento alla mappa strategica come strumento in grado di trasformare la formulazione strategica in azione operativa. Infine si è proceduto ad analizzare l'evoluzione del modello della *balanced scorecard* dalla sua nascita fin ai nostri giorni e alla sua diffusione in Italia e nel mondo.

In questo capitolo si andrà ad evidenziare come funziona un modello di *balanced scorecard* analizzando nella pratica un caso aziendale. Dell'azienda di cui si andrà a discutere non è stato possibile riportare l'esatta ragione sociale per motivi riguardanti la privacy. I contenuti delle informazioni che si andranno a riportare nell'elaborato verranno riferiti alla stessa società, che chiameremo European Food Company (EFC), apportando qualche cambiamento ai dati sensibili che potrebbero essere inopportunamente ricondotti ad essa. Tutti i dati e le informazioni riportate in questo capitolo riguardanti la *balanced scorecard* sono frutto di materiale di consulenza concessomi attraverso documentazioni ed interviste fatte direttamente ai manager dello Studio Associato Adacta che ne hanno progettato i contenuti e seguito la fase di implementazione.

3.1 OVERVIEW DI EUROPEAN FOOD COMPANY

EFC è una filiale nazionale europea che fa capo alla multinazionale Global Food Company (GFC) la quale opera a livello globale in oltre 150 paesi, e che si posiziona al secondo posto a livello mondiale nell'industria del cibo e delle bevande. Nello specifico EFC opera nell'industria alimentare come azienda leader di settore nei mercati del caffè tostato e del cioccolato in tavoletta, grazie a un portafoglio di marchi prestigiosi e complementari. L'organizzazione nazionale di EFC ruota attorno a questi mercati chiave strutturando il proprio business attorno alle loro attività di marketing, vendita, finanziarie, acquisti, produzione e catena di fornitura. L'impresa ha all'attivo 1500 dipendenti e un fatturato annuo che si attesta attorno ad un miliardo di Euro. Facendo parte di una compagnia globale, in via generale EFC deve seguire la strategia definita da GFC, anche se essa ha la possibilità di essere autonoma su questioni che riguardano iniziative locali. Il territorio nel quale opera EFC è ritenuto di importanza strategica dalla casa madre per una serie di motivi: il mercato è vasto e profittevole; i consumatori sono consapevoli della qualità dei prodotti; il personale impiegato ha un livello di formazione molto elevato; le infrastrutture sono eccellenti per le attività svolte; viene sfruttata una posizione privilegiata in Europa. EFC opera in un mercato molto competitivo contro società multinazionali, che ricoprono oltre che al suo stesso mercato anche quello di prodotti complementari. GFC sta pensando di aumentare i propri investimenti e le linee di prodotti in EFC, ma questo dipenderà dall'andamento della filiale nei prossimi anni.

3.1.1 Una cultura aziendale dominante

La cultura aziendale della casa madre GFC è sempre stata dominante nelle dinamiche aziendali di EFC. La compagnia è infatti ben strutturata: essa usa politiche integrali, il che significa che i valori e le regole sono stabilite e controllate dall'azienda madre nella forma di istruzioni, linee guida, requisiti, e devono essere adottate in tutti gli uffici delle diverse filiali del mondo senza eccezioni. Tra le tante caratteristiche della cultura lavorativa trasmesse dalla casa madre, i lavoratori di EFC hanno ricevuto una grande enfasi nel fare gioco di squadra, promuovendo workshop e interpolando conoscenze tra diverse aree aziendali. Sebbene EFC sia circondata da un contesto europeo ha assorbito molto della cultura della casa madre, come l'uso di abiti informali, la minor formalità nei rapporti, l'utilizzo di procedure semplici, anche se sono ancora presenti grossi divari dovuti alla cultura specifica del luogo.



3.1.2 Mission, vision e valori aziendali

Ciò che un'organizzazione compie, di qualsiasi dimensione essa sia, va giustificato attraverso messaggi chiari e univoci, che non vanno cambiati arbitrariamente, ma che siano delle vere e proprie dichiarazioni di intenti. Queste dichiarazioni sono indirizzate agli stakeholders, ossia a tutti coloro che dimostrano di avere un qualche interesse nei confronti dell'organizzazione. Nel concreto si tratta delle dichiarazioni di *mission* e *vision* aziendali.

La dichiarazione di *mission* descrive in quale modo un'azienda pianifica di raggiungere i propri obiettivi solitamente rispondendo a tre domande: “*chi siamo?*”; “*cosa vogliamo fare?*”; “*perché lo facciamo?*”. La *mission* che GFC ha scelto di fare propria è di:

"Aiutare le persone in tutto il mondo a mangiare e vivere meglio"

La *vision* invece ha più a che vedere con il futuro e descrive realmente cosa un'organizzazione pianifica o spera di essere un domani; si tratta di una dichiarazione motivazionale con lo scopo di indirizzare gli stakeholders, e in particolare i dipendenti, a perseguire ciò che l'organizzazione vuole essere e come vuole essere percepita. Solitamente sono poche parole chiare, ottimistiche e realistiche, che nel caso di GFC sono:

“Essere la migliore azienda alimentare a crescere un mondo migliore”

Uno dei motivi principali per cui GFC ha avuto successo nel corso degli anni è stato grazie alla continua espansione, acquistando marchi popolari e creandone altri che hanno avuto grande riscontro tra i consumatori. Un altro motivo del successo è che la società ha mantenuto una *mission* e *vision* relativamente stabile in tutta la sua storia aziendale, ricordando sempre ai consumatori quali fossero i propri valori aziendali. Tra questi la GFC annovera:

- *Innovazione*: soddisfare i bisogni reali della vita quotidiana con idee uniche;
- *Qualità*: adempire alla promessa di distribuire il meglio;
- *Sicurezza*: assicurare con standard elevati ogni cosa che si realizza;
- *Rispetto*: curarsi delle persone, della comunità e dell'ambiente;
- *Integrità*: fare la cosa giusta;
- *Apertura*: ascoltare le idee degli altri e incoraggiare un dialogo aperto.



3.2 L'IMPLEMENTAZIONE DELLA BALANCED SCORECARD IN EFC

La *balanced scorecard* è uno strumento che richiede di essere mantenuto, monitorato ed implementato continuamente se vuole essere significativo per la strategia di un'impresa come EFC. La strategia aziendale ha bisogno di avvalersi di questo strumento per avere un "cruscotto" di informazioni e di indicatori significativi che rappresentino sia il grado di raggiungimento degli obiettivi, sia le performance complessive dell'impresa, al fine di avere sotto controllo la rotta prescelta.

Nell'ottica delle diverse prospettive di cui essa è composta si capisce da sé che lo strumento ha bisogno di continue revisioni, poiché il contesto interno ed esterno all'organizzazione è in continuo mutamento. Si pensi ad un cambiamento dei gusti o delle mode del momento di un singolo prodotto, magari anche un prodotto di punta. La *balanced scorecard* da quel momento in poi dovrebbe essere rivista ed adattata al nuovo contesto; si dovrebbe quindi procedere nuovamente ad allineare i nuovi obiettivi strategici ai driver delle performance.

Nel caso della EFC sono stati individuati una serie di attività chiave che assicurano che la *balanced scorecard* sia sempre in linea con le proprie priorità strategiche (vedi fig. 10).

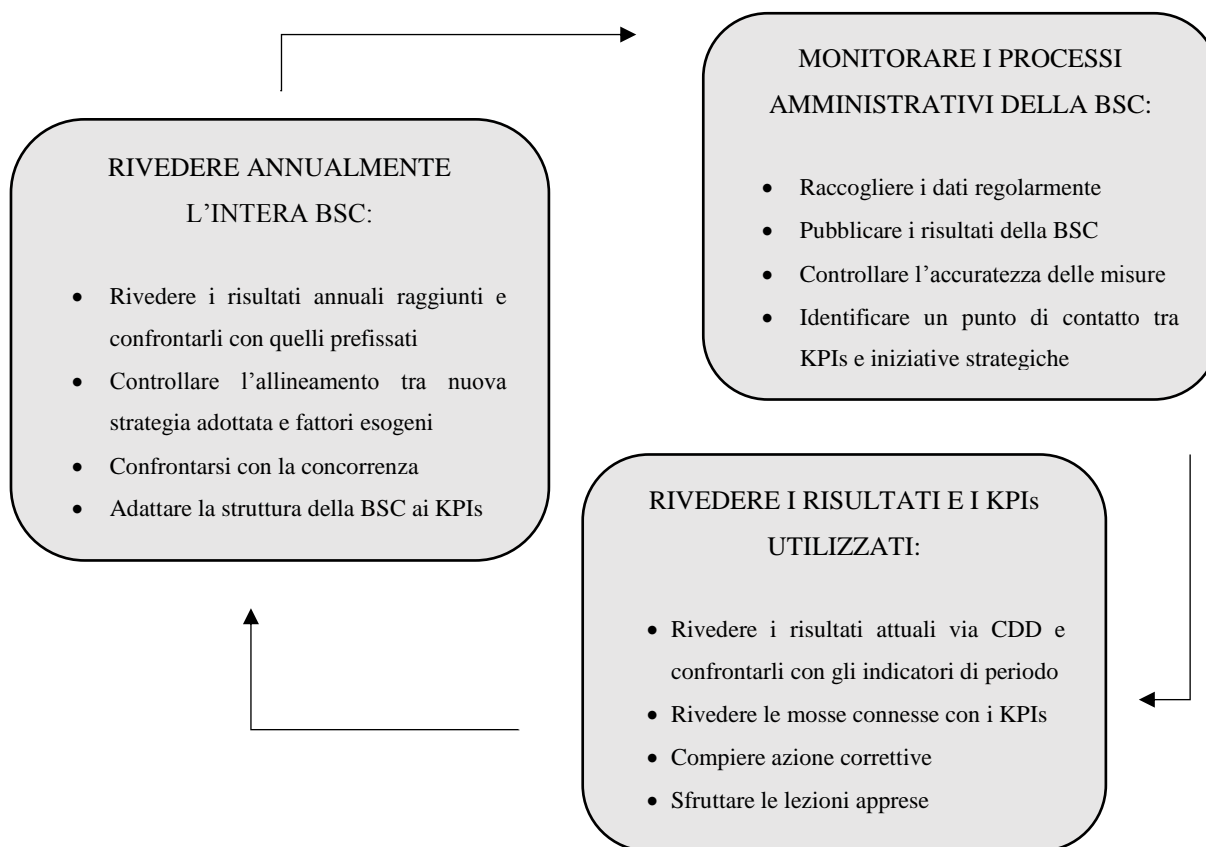


Fig. 10 - Attività che assicurano coerenza tra *balanced scorecard* e priorità strategiche

3.3 LA BALANCED SCORECARD DI EFC

EFC ha implementato la *balanced scorecard* sfruttando tutte e quattro le prospettive teorizzate da Kaplan e Norton, e aggiungendone altrettante due che riguardano: le attività strategiche, ossia quelle attività (*assets*) necessarie affinché un'azienda possa conseguire risultati nel futuro; le forze esterne, vale a dire tutto quell'insieme di fattori che possono condizionare l'andamento di un'azienda e gli obiettivi strategici. Questo modello di *balanced scorecard* a sei prospettive è diviso, quindi, in due parti: la prima riguarda l'inquadramento e il miglioramento generale delle *performance*, mentre la seconda concerne le attività strategiche aziendali e le forze esterne.

Le sei prospettive della *balanced scorecard* studiata per EFC si compongono ognuna di tre sezioni: le priorità strategiche, individuate partendo dai fattori critici di successo (*Critical Success Factor*, CSF) che sono stati selezionati da EFC in base alla loro importanza per il raggiungimento della *mission*, e quindi del successo dell'impresa; gli obiettivi aziendali, ossia le pianificazioni, operative e tattiche, e l'allocazione delle risorse basate sulle priorità strategiche; i KPIs (*Key Performance Indicators*) che misurano le prestazioni dell'impresa nelle aree critiche, mostrandone il progresso verso la realizzazione degli obiettivi aziendali o dei piani strategici e monitorandone le attività che potrebbero causare gravi perdite o addirittura fallimenti.

Questa tipologia di *balanced scorecard* è stata pensata in un duplice modo: come sistema di obiettivi concreti da realizzare nel lungo periodo, avvalendosi del supporto della mappa strategica; come sistema di rilevamento dei risultati a consuntivo, monitorando costantemente i KPIs, per aggiornare e rivedere gli obiettivi e le azioni al fine di rimanere costantemente in linea con la strategia prescelta. In aggiunta questo sistema di indicatori funge da benchmark delle performance e delle innovazioni, sia materiali che di processo, con i principali player del settore, al fine di ottenere miglioramenti sostanziali dove sono presenti delle inefficienze. In concreto si cerca di fornire un feedback sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e sul tipo di azioni da intraprendere sulla base dell'ambiente esterno.

3.3.1 La prospettiva economico-finanziaria

La EFC è una società a scopo di lucro e per sua natura l'obiettivo economico-finanziario è di primaria importanza sia per gli azionisti che per l'organizzazione stessa. C'è da considerare anche che questi obiettivi cambiano in relazione allo stadio del ciclo di vita nel quale un'impresa si trova: ad esempio per un'impresa nata da poco, e che quindi si trova in uno stadio di crescita, l'obiettivo che solitamente si pone è di mantenere un livello molto elevato di vendite, entrando se possibile in mercati nuovi e sviluppando prodotti/servizi innovativi, e mantenendo bassi i costi possibilmente rivolgendoli verso iniziative di marketing e di ricerca e sviluppo. EFC si trova in uno stadio di maturità, ed è caratterizzata da una certa stabilità delle attività quotidianamente svolte e per un'elevata attenzione alle sfide dei processi interni all'azienda, a scapito dell'*improvement* generale; in questa fase le imprese solitamente devono fare i conti con una concorrenza agguerrita e devono stare ben all'occhio dal difendere le proprie posizioni di mercato; inoltre la clientela risulta meno interessata ai prodotti/servizi offerti a causa dell'alta saturazione del mercato. Inoltre i risultati di breve periodo assumono maggiore importanza.

La strategia che EFC ha deciso di seguire è la crescita dei profitti che si traduce in una serie di obiettivi aziendali prescelti misurati da diversi KPIs (vedi fig. 11).

PRIORITÀ STRATEGICHE	OBIETTIVI AZIENDALI	KEY PERFORMANCE INDICATORS
Perseguire la crescita dei profitti	Aumentare i volumi di vendita	<ul style="list-style-type: none">• Volume totale
	Aumentare i volumi attraverso l'innovazione	<ul style="list-style-type: none">• Incremento del volume dei nuovi prodotti sviluppati (NPD)
	Diminuire i costi	<ul style="list-style-type: none">• Evoluzione degli investimenti commerciali per cliente (R&A)
	Aumentare la profittabilità delle operazioni	<ul style="list-style-type: none">• Costo opportunità (OC)• Margine lordo
	Massimizzare il valore per gli azionisti	<ul style="list-style-type: none">• FCF (EFC) / FCF (GFC)• FCF (EFC) / Entrate operative• Ritorno sugli investimenti di marketing (ROMI)

Fig. 11 - Prospettiva economico-finanziaria di EFC (priorità strategiche, obiettivi aziendali, KPIs)



3.3.2 La prospettiva del mercato e dei clienti

Per avere un quadro ben chiaro della nostra *balanced scorecard* bisogna aver compreso come la prospettiva del cliente e le due successive influenzano direttamente la prima prospettiva rappresentata da variabili economico-finanziarie. Si è proceduto con quest'ordine per rispettare l'impostazione gerarchica proposta dagli stessi ideatori. Le priorità strategiche di EFC in questa prospettiva riguardano l'essere indispensabili per i clienti attraverso una crescita della collaborazione con quest'ultimi, offrendo sempre la miglior qualità e superando le loro aspettative. Inoltre EFC si è posta l'obiettivo di diventare il leader di categoria massimizzando i volumi di vendita, i margini e le quote di mercato. Per ottenere questi obiettivi all'interno di un'azienda in fase di maturità, è necessario compiere un intenso sforzo mediatico, diffondendo la cultura ed i valori dell'azienda nella mente dei clienti. L'obiettivo di EFC di diventare "*top of mind*" oltre ad essere molto ambizioso, richiedere di confrontarsi con una moltitudine di elementi in gioco: innanzitutto la difficoltà maggiore, come detto prima, è di entrare nella testa degli acquirenti diffondendo una vera e propria "cultura di marca"; oltre a ciò c'è da fare i conti con i concorrenti, differenziandosi, per esempio, attraverso la proposta di prodotti con una storia centenaria, oppure sfruttando la leva della genuinità o dell'originalità del prodotto.

PRIORITÀ STRATEGICHE	OBIETTIVI AZIENDALI	KEY PERFORMANCE INDICATORS
Diventare indispensabile per i clienti	Crescere la collaborazione con i clienti	<ul style="list-style-type: none"> Volume per cliente Rendimento sull'investimento del cliente Crescita del volume relativo per cliente Numero di trasferimenti di volume tra mercato aperto e hard discounters
	Migliorare la gestione delle categorie e le capacità collaborative con i clienti	<ul style="list-style-type: none"> Clienti con strumenti collaborativi di domanda e/o fornitura (merchandising, prodotti test...)
	Gestire i clienti internazionali	<ul style="list-style-type: none"> Creazione di accordi internazionali per i clienti
Diventare il leader di categoria	Massimizzare i volumi venduti	<ul style="list-style-type: none"> Volume e quantità domandata per categoria / canale / sotto-segmento / bisogno dei clienti / marca Numero di acquirenti (NA) Quantità acquistate / numero di acquirenti (QA / NA)
	Massimizzare i margini	<ul style="list-style-type: none"> Costo opportunità (OC) per categoria
	Massimizzare le quote di mercato	<ul style="list-style-type: none"> Quote di mercato (anche relativo) per categoria / canale / sotto-segmento / bisogno dei clienti / marca

Fig. 12- Prospettiva del mercato e dei clienti di EFC (priorità strategiche, obiettivi aziendali, KPIs)



3.3.3 La prospettiva dei processi interni aziendali

Nella prospettiva dei processi interni della EFC si sono individuati tutti quei processi che indirizzano l'impresa all'efficienza operativa. L'importanza di questa prospettiva sta nel fornire valore agli azionisti in termini economico-finanziari, ottimizzando i processi produttivi e minimizzando i costi, e nel soddisfare le aspettative dei clienti migliorando e adattando i prodotti alle diverse e nuove esigenze.

EFC è un'impresa in stadio di maturità, immersa in un contesto ipercompetitivo; in questo genere di condizioni ad un'impresa sono richiesti continui sforzi tesi al miglioramento dell'efficienza complessiva e alla continua innovazione. I tre ambiti teorizzati per questa prospettiva e che riguardano i processi innovativi, operativi e post-vendita, nel caso della EFC vengono allargati considerando una moltitudine di priorità strategiche che puntano ugualmente al miglioramento dell'efficienza operativa complessiva. Queste priorità individuate (vedi fig. 13) si riferiscono a quei miglioramenti della gestione operativa relativi a finanza e contabilità, marketing e categorie, vendite, supply chain, settore IT, qualità dei prodotti/servizi e risorse umane. Queste categorie presuppongono tutta una serie di obiettivi aziendali, che vanno dalla minimizzazione dei costi alla coltivazione dell'innovazione. Ogni obiettivo aziendale della EFC viene misurato da una serie complessa di specifici indicatori che ne indicano il grado di raggiungimento oppure che si limitano semplicemente ad elencare i traguardi ottenuti o le nuove innovazioni.

PRIORITÀ STRATEGICHE	OBIETTIVI AZIENDALI	KEY PERFORMANCE INDICATORS
Gestire l'efficacia della finanza e della contabilità	Minimizzare i costi	<ul style="list-style-type: none"> Costo medio contabile del buono sconto Costi totali delle funzioni finanziarie/contabili
	Coltivare l'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Elenco dei processi finanziari/contabili innovativi
Gestire l'efficacia delle categorie e del marketing	Minimizzare i costi	<ul style="list-style-type: none"> Quota di mercato di un prodotto/brand confrontato nel mercato complessivo (caffè e cioccolato) Costi totali delle funzioni di marketing
	Coltivare l'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Elenco degli annunci innovativi
Gestire l'efficacia delle vendite	Minimizzare i costi	<ul style="list-style-type: none"> Distribuzione ponderata per tratto/fine corsia/marca % di volume promosso per campagna promozionale Costi totali delle funzioni di vendita
	Coltivare l'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Elenco dei mezzi promozionali innovativi
Gestire l'efficacia della catena di fornitura	Massimizzare il livello di servizio	<ul style="list-style-type: none"> Livello di servizio per cliente chiave, per punto vendita
	Minimizzare i costi	<ul style="list-style-type: none"> Costi della catena di fornitura (costi di trasporto/stoccaggio/distribuzione)
	Massimizzare la precisione	<ul style="list-style-type: none"> Fattore G: variazione percentuale di volume (SKU) rispetto alle previsioni, contro la % di volume interessato dal fattore G
	Coltivare l'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Elenco dei processi innovativi della catena di fornitura
Gestire l'efficienza del settore IT	Gestire le attività ricorrenti	<ul style="list-style-type: none"> Costi non discrezionali come % dei costi delle funzioni IT Tempo di inattività dell'utente finale Soddisfazione degli utenti IT (sondaggio) % di richieste di modifica implementate in tempo, per intero, in durata, in carica # ore di formazione IT
	Ottimizzare la gestione dei progetti	<ul style="list-style-type: none"> Costi discrezionali in % dei costi delle funzioni IT # di progetti IT completati/in corso
	Coltivare l'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Elenco di processi innovativi IT
Gestire l'efficienza della qualità dei prodotti/servizi	Minimizzare i costi	<ul style="list-style-type: none"> Costo totale dei prodotti richiamati e delle merci guastate Mantenimento del volume / Volume consegnato Costi totali della funzione di qualità
	Monitorare la qualità delle procedure	<ul style="list-style-type: none"> # reclami dei consumatori negli ultimi 12 mesi (milioni di unità) per prodotto (caffè e cioccolato) Tempo per rispondere ai reclami dei consumatori per prodotto (caffè e cioccolato)
	Coltivare l'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Lista dei processi innovativi di qualità
Gestire l'efficienza delle risorse umane	Minimizzare i costi	<ul style="list-style-type: none"> Costi totali delle funzioni HR
	Reclutare/assumere efficacemente	<ul style="list-style-type: none"> Tempo per reclutare posizioni critiche (talenti, figure chiave, etc.)
	Coltivare l'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Elenco di processi innovativi HR

Fig. 13 - Prospettiva dei processi interni aziendali di EFC (priorità strategiche, obiettivi aziendali, KPIs)



3.3.4 La prospettiva dell'organizzazione e delle risorse umane

Nella prospettiva dell'organizzazione e delle risorse umane si considerano le attività organizzative aziendali, ossia tutti quei processi di organizzazione, pianificazione, conduzione e controllo delle risorse all'interno di un'entità con l'obiettivo generale di raggiungere gli obiettivi prefissati; la gestione organizzativa di un'azienda deve essere in grado di prendere decisioni e risolvere problemi al fine di essere sia efficace che vantaggiosa. Per risorse umane si intendono tutti i processi di collegamento e di gestione tra le politiche e i sistemi di risorse umane dell'azienda con la strategia generale dell'azienda stessa; la pianificazione delle risorse umane valuta le competenze, le funzioni e la posizione dei dipendenti perché sia corrisposta agli obiettivi dell'organizzazione.

Le priorità strategiche individuate in questa prospettiva riguardano lo sviluppo delle persone e la costruzione di un'"organizzazione proattiva". Per quanto riguarda la prima delle priorità strategiche, l'azienda si avvale di incentivi e di programmi educativi, finanziando la crescita dei dipendenti attraverso corsi di aggiornamento e formazione; riguardo la seconda priorità strategica, la costruzione di un'"organizzazione proattiva" richiede dapprima una riorganizzazione sia tecnologica che metodologica per rispondere anticipatamente ai cambiamenti, inoltre è richiesta l'individuazione di figure chiave, con conoscenze e mentalità innovativa e dinamica, in grado di adattare con flessibilità le mosse e le tempistiche per il raggiungimento degli obiettivi. Le priorità strategiche della EFC vengono implementate attraverso specifici obiettivi aziendali che si sviluppano intorno ad una molteplicità di temi: la fidelizzazione e all'attrazione di persone con grandi abilità lavorative; lo sviluppo di una leadership forte in grado di diffondere la cultura aziendale anche alle nuove leve; la creazione di flessibilità in azienda come gli orari lavorativi o l'abbigliamento; lo sviluppo della diversità attraverso l'assunzione di personale straniero o diversamente abile; lo sviluppo di conoscenze trasversali attraverso il lavoro di squadra interdivisionale. I diversi obiettivi aziendali sono misurati attraverso specifici KPIs, come indagini sulla soddisfazione dei dipendenti, ed elenchi e classifiche delle modifiche organizzative innovative (vedi fig. 14).

PRIORITÀ STRATEGICHE	OBIETTIVI AZIENDALI	KEY PERFORMANCE INDICATORS
<p>Sviluppare le persone</p> <p>Costruire un'organizzazione proattiva</p>	Attrarre, sviluppare e conservare talenti chiave	<ul style="list-style-type: none"> • Elenco dei risultati di collaborazione con le migliori scuole • Tasso di licenziamento del personale altamente qualificato (persone qualificate perso in % ai licenziamenti totali) • Monitoraggio dell'età media dei dipendenti
	Sviluppa la leadership	
	Gestire i cambiamenti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Sintesi della pianificazione dell'avanzamento • Elenco delle modifiche organizzative innovative
	Creare flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Indagine sulla soddisfazione dei dipendenti (intranet)
	Sviluppare la diversità	<ul style="list-style-type: none"> • % di profili internazionali • Tasso di assunzione del personale altamente qualificato (persone qualificate assunte in % alle assunzioni totali) • Bilanciamento uomini/donne
	Sviluppare la cultura aziendale e senso della comunità	<ul style="list-style-type: none"> • Follow-up della visione e dei valori programma aziendale • Elenco dei successi famosi
	Sviluppare la fertilizzazione incrociata attraverso il lavoro di squadra	<ul style="list-style-type: none"> • # di progetti IT e Business (budgettati/giunti al termine) • % dei principali progetti (in tempo, sul budget, per qualità richiesta, per benefici realizzati / attesi)

Fig. 14 - Prospettiva della crescita e dell'apprendimenti di EFC (priorità strategiche, obiettivi aziendali, KPIs)

3.3.5 La prospettiva delle attività strategiche

EFC ha voluto integrare le quattro prospettive che riguardano la performance generale con altre due che comprendono le attività strategiche e le forze esterne. La quinta prospettiva basata sulle attività strategiche aziendali, intese come *assets* strategici, prevede una serie di priorità che dettano un insieme di obiettivi da raggiungere, e che beneficeranno l'azienda nel medio/lungo periodo. Queste attività strategiche in un certo senso possono essere maggiormente ricondotte alle risorse immateriali che si legano più a obiettivi di innovazione e sviluppo.

L'obiettivo primario di EFC è di mantenere la propria posizione all'intero del mercato. A seconda del tipo di attività la *balanced scorecard* individua i diversi obiettivi aziendali e gli specifici KPIs, che possono essere sia quantitativi sia qualitativi (vedi fig. 15). EFC ha stilato una lunga lista di priorità strategiche: innanzitutto vuole essere il punto di riferimento nel mercato alimentare per quel che riguarda le categorie di prodotto che essa commercia, il che richiede una costante ricerca e sviluppo delle abilità e dei punti di forza che la contraddistinguono; oltre a ciò si è posta come priorità lo sviluppo del valore del marchio, e per fare questo è indispensabile tenere monitorato costantemente il *premium price* che i consumatori pagano per i suoi prodotti rispetto ad un prodotto *private label*; inoltre considera importante la reputazione che hanno i consumatori nei confronti dei propri prodotti rispetto a quelli della concorrenza, e l'immagine che l'azienda trasmette complessivamente al mercato. Spostandosi all'ambito dello sviluppo patrimoniale, EFC individua tra le priorità strategiche la possibilità di crescita in leva sfruttando le acquisizioni e lo sviluppo di nuovi prodotti e canali di vendita. Un'altra priorità fondamentale di EFC è di massimizzare il proprio contributo, sia finanziario che funzionale, per la crescita della GFC, in modo tale da rafforzare l'immagine dell'azienda nel mondo.

PRIORITÀ STRATEGICHE	OBIETTIVI AZIENDALI	KEY PERFORMANCE INDICATORS
Migliorare le capacità innovative	Rafforzare l'organizzazione a matrice basata sul progetto	<ul style="list-style-type: none"> # di progetti iniziati / in corso
	Coltivare l'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Time to Market per tipo di innovazione (miglioramenti del prodotto, estensioni di linea, nuove linee di prodotto) # di innovazioni rispetto alla concorrenza % di volume realizzato con prodotti fuori dal portafoglio EFC Elenco di progetti innovativi # idee lungo il tunnel dell'innovazione
Massimizzare il contributo di EFC alla crescita di GFC	Massimizzare il contributo finanziario	<ul style="list-style-type: none"> FCF (EFC) / FCF (GFC) FCF (EFC) / entrate operative Ritorno sugli investimenti di marketing (ROMI)
	Massimizzare il contributo funzionale	<ul style="list-style-type: none"> # di progetti completati/in corso # di trasferimenti tra EFC e GFC # di progetti internazionali avviati e guidati dalla filiale
Essere di riferimento nel mercato alimentare	Avere le pratiche migliori	<ul style="list-style-type: none"> Elenco delle capacità distintive (sondaggio sulla percezione) in diversi domini (supply chain, innovazione, marketing, IT, etc.)
	Sviluppare abilità distintive	
Sviluppare il valore del marchio Reinventare le categorie	Controllare il premium price	<ul style="list-style-type: none"> Premium price per principale categoria di brand contro private label branch (PLB)
	Sviluppare la reputazione del brand dei prodotti	<ul style="list-style-type: none"> Consapevolezza del brand # di brand EFC nella classifica Top 10 Tasso di riacquisto
	Sviluppare l'associazione del brand di prodotti	<ul style="list-style-type: none"> % di vendite intersettoriali per categoria
	Migliorare/rafforzare l'immagine aziendale	<ul style="list-style-type: none"> Elenco dei risultati di collaborazione con le migliori scuole
	Proteggere la proprietà intellettuale	<ul style="list-style-type: none"> # di brevetti registrati con successo
Cercare opportunità di crescita	Ricerca opportunità di acquisizioni	<ul style="list-style-type: none"> Acquisire i profili dei candidati
	Sviluppare nuovi prodotti	<ul style="list-style-type: none"> Volume incrementale di nuovi prodotti sviluppati (evoluzione di 3 anni) Contributo marginale meno pubblicità e promozione (MCLAP) per nuovo prodotto (3 anni di evoluzione) Quote di mercato dei nuovi prodotti Distribuzione ponderata dei nuovi prodotti
	Sviluppare la presenza in nuovi canali	<ul style="list-style-type: none"> # di punti di contatto con i consumatori attraverso nuovi canali Volume per nuovo canale Contributo dei nuovi canali alla crescita del volume di EFC Costo opportunità (OC) dei nuovi canali / OC totali
	Acquisire nuovi consumatori	<ul style="list-style-type: none"> Volume per nuovo obiettivo

Fig. 15 - Prospettiva delle attività strategiche di EFC (priorità strategiche, obiettivi aziendali, KPIs)



3.3.6 La prospettiva delle forze esterne

Quest'ultima prospettiva analizza e individua le forze esterne che possono influenzare l'attività della EFC. Per "forze esterne" si intende una serie di pressioni che derivano dall'ambiente circostante, che per un'azienda si riferiscono tipicamente a quei fattori che possono avere un impatto sulla strategia e sugli obiettivi, e che sono legati, per esempio, ai prezzi di mercato per le forniture di materie prime, alla domanda dei consumatori per i prodotti finiti, alla regolamentazione governativa, alla presenza di prodotti sostitutivi o nuove tecnologie, alla forza della concorrenza.

Nel caso della EFC la priorità strategica che si è delineata consiste nello sviluppo di una mentalità dall'esterno verso l'interno, ossia di prendere i fattori che caratterizzano l'ambiente esterno e di usarli per delinearne la propria strategia aziendale. Le imprese che danno poco peso a ciò che accade intorno a loro, possono ritrovarsi in situazioni complicate, poiché, per esempio, non si sono adeguate alle nuove tecnologie, o non hanno valutato la possibilità di essere superati o abbandonati dal mercato. Sono situazioni che questa prospettiva mira a evitare, creando l'occasione per dare uno sguardo più approfondito su ciò che circonda un'organizzazione.

Gli obiettivi selezionati per questa prospettiva da EFC riguardano la massimizzazione della conoscenza dei concorrenti, la valutazione delle tendenze dei consumatori e l'ottimizzazione dell'attenzione verso l'ambiente esterno. Ognuno di questi obiettivi si traduce in specifici indicatori di performance come: l'elenco delle azioni significative dei concorrenti principali, al fine di confrontare ciò che hanno fatto gli altri ed i loro risultati, con ciò che ha fatto EFC ed i risultati conseguiti; la completa conoscenza dei gusti e delle attitudini dei consumatori, attraverso ricerche di mercato e sondaggi, e l'individuazione di trend significativi in vista di possibili nuove tendenze; l'attenzione verso l'ambiente esterno, inteso come regolamentazioni ambientali, prodotti sostitutivi, andamenti economici, nuovi oceani blu da riempire.

PRIORITÀ STRATEGICHE	OBIETTIVI AZIENDALI	KEY PERFORMANCE INDICATORS
Sviluppare una mentalità dall'esterno verso l'interno	Massimizzare la conoscenza dei concorrenti	<ul style="list-style-type: none"> Elenco delle azioni significative dei principali concorrenti sul mercato del cioccolato e del caffè (innovazione, comunicazione, miglioramento della qualità, promozioni, canali, etc.)
	Valutare le tendenze dei consumatori	<ul style="list-style-type: none"> Conoscere i consumatori a 360° Identificare i trend significativi dei consumatori (cambi di tendenze, passaggi da un prodotto ad un altro, etc.)
	Ottimizzare l'attenzione verso l'ambiente esterno	<ul style="list-style-type: none"> Cambiamenti esterni (regolamenti, problemi etici, prodotti sostitutivi, concorrenza, etc.)

Fig. 16 - Prospettiva delle forze esterne di EFC (priorità strategiche, obiettivi aziendali, KPIs)

3.4 LA MAPPA STRATEGICA DI EFC

La mappa strategica “fornisce una rappresentazione di tutti gli elementi di fondo della strategia aziendale, crea delle relazioni di causa-effetto tra essi, forza il management ad avere un costante controllo sul presente e sulla continua tensione alla creazione del futuro” (Angelini, et al., 2008). In termini più semplici si pone come una “una rappresentazione visuale delle relazioni causa-effetto tra le componenti della strategia di un'organizzazione” (Kaplan & Norton, 2005).

“La mappa strategica rappresenta un momento di riflessione sulla strategia dell'organizzazione e permette di tradurre la stessa in una serie di obiettivi collegati tra loro da relazioni causa effetto lungo le prospettive prese in considerazione: dai risultati desiderati ai driver della performance che porteranno a questi risultati” (Boccio, 2012)

Kaplan e Norton per di più considerano di fondamentale importanza la comunicazione della strategia dal vertice alla base dei lavoratori per il successo generale, tant'è che proprio loro agli inizi degli anni 2000 introducono questo strumento al fine di rendere consapevoli tutte le parti di un'organizzazione di ciò che si sta facendo e del perché lo si sta facendo, in un processo *top-down*. Allineando l'intera organizzazione al perseguimento degli obiettivi strategici si fornisce a lavoratori un orientamento quotidiano, creando maggiore apprezzamento e condivisione degli stessi (Lucianetti, 2014). Per ottimizzare il risultato il management deve seguire la strategia e allocare le risorse nel miglior modo possibile, mentre il capitale umano deve mettere in pratica le linee guida dall'alto e risponde con adeguati feedback in un processo *bottom-up*.

La mappa strategica di EFC è suddivisa in due strutture (vedi fig. 17): le performance, dove vengono individuati i fattori critici di successo per il miglioramento complessivo delle prospettive economico-finanziaria, dell'organizzazione e delle risorse umane, del mercato e dei clienti, dei processi interni aziendali; le attività strategiche e le forze esterne, che individuano i fattori critici di successo al fine di perseguire la *mission* aziendale, e di monitorare l'ambiente che circonda l'impresa. I vari fattori critici di successo vengono collegati tra loro attraverso delle frecce che rappresentano le relazioni di causa-effetto tra essi.

ATTIVITÀ STRATEGICHE E FORZE ESTERNE

PERFORMANCE

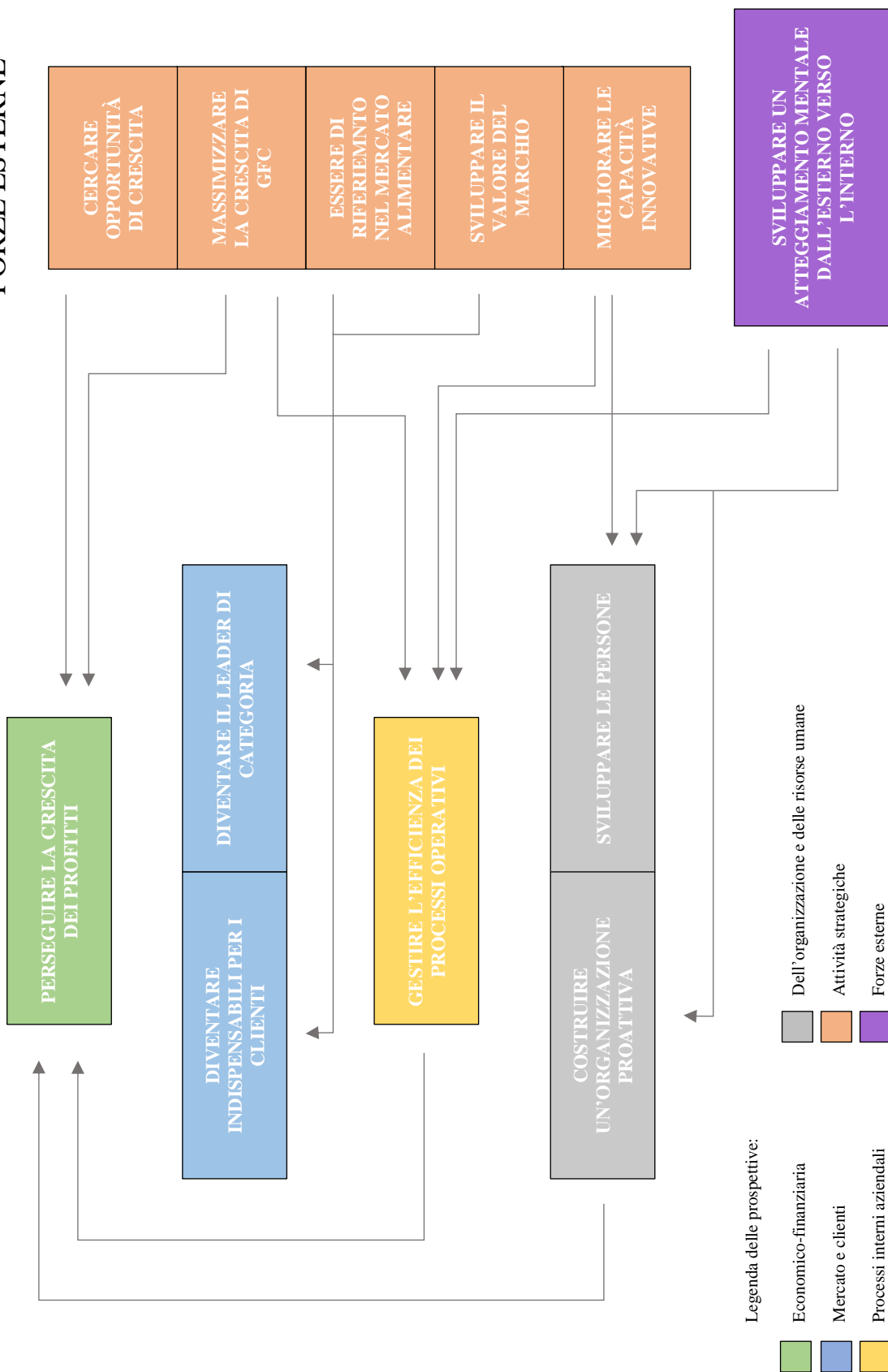


Fig. 17 - Mappa strategica di EFC

CONCLUSIONI

La *balanced scorecard*, nelle sue diverse formulazioni, viene ideata principalmente come strumento di misurazione della performance e come indicatore del livello di efficienza ed efficacia del management. Si tratta sostanzialmente di un “cruscotto” di indicatori che rendicontano sull’andamento della strategia prescelta. Il successivo miglioramento del modello attraverso l’implementazione della mappa strategica segna il passaggio da semplice strumento di monitoraggio a sistema in grado di delineare in modo chiaro e conciso la strategia e di collegare la stessa alle performance. Ciò si realizza tramite le relazioni causa-effetto, ossia quei collegamenti logici tra fattori critici di successo. Si è notato infatti che l’aspetto lacunoso di questo modello agli inizi della sua formulazione si è rivelato essere proprio la carenza di un approccio logico tra i diversi fattori critici di successo e gli indicatori chiave delle performance nel momento di attuazione della strategia.

Nel caso qui analizzato, la European Food Company sviluppa la propria *balanced scorecard* attorno ai fattori che ritiene fondamentali ed indispensabili per perseguire il successo della propria strategia. La *balanced scorecard* di European Food Company è frutto di anni di elaborazioni e sperimentazioni avvenute in migliaia di realtà simili alla sua, e ciò è evidenziato da diversi aspetti. Innanzitutto, al numero di prospettive considerato nel modello iniziale, ne sono state aggiunte altre due che considerano le attività strategiche, in grado di generare valore nel lungo periodo, e le forze esterne, che considerano l’ambiente circostante da diverse prospettive. In particolare, nella storia della *balanced scorecard*, la prospettiva delle forze esterne è sempre stata messa da parte, considerandola solamente in fase di definizione della strategia; lo strumento ha sempre dato dimostrazione di concentrarsi prettamente su fattori endogeni piuttosto che su variabili esogene (Cugini, et al., 2016). L’aggiunta di prospettive risponde alla necessità di valorizzare tutte le dimensioni strategicamente rilevanti dentro e fuori l’impresa; ciò va a conferma della versatilità di questo strumento che viene customizzato a seconda della specificità del caso aziendale. In aggiunta alla *balanced scorecard* viene aggiunta una mappa strategica utile per visualizzare in modo chiaro e schematico la strategia.

La mappa strategica collega i fattori critici di successo attraverso relazione di causa-effetto tra gli stessi, aiutando pertanto il management nella fase di pianificazione strategica. Altro punto di forza della mappa strategica è la capacità di tradurre sistematicamente la



formulazione strategica in azione operativa, diffondendo la cultura strategica a tutta l'organizzazione e trasmettendo la visione manageriale a tutti i lavoratori in maniera univoca.

Salta subito all'occhio un altro aspetto della *balanced scorecard*, e cioè come risulta essere relativamente semplice implementare questo modello in un'azienda di dimensioni come quella studiata, e ciò vale per una serie di motivi comprensibili: in primo luogo il management, essendo più strutturato e complesso, ha la possibilità di dedicare più tempo e attenzioni a questo genere di attività di supporto; in secondo luogo, la presenza di una strategia definita va di pari passo alle dimensioni di un'entità economica; inoltre, c'è da considerare anche l'impegno economico che potrebbe generare una consulenza e l'implementazione di questo modello. Da qui è chiaro come il caso riportato sia emblematico per capire il motivo per il quale questo strumento abbia trovato scarsa diffusione in una realtà industriale come quella che caratterizza l'Italia.

La *balanced scorecard* è indubbiamente uno strumento che ha portato una moltitudine di benefici alle aziende che l'hanno accolta. È impensabile che un'impresa si possa affidare solamente ad indicatori economico-finanziari che mettono in risalto unicamente attività "tangibili". C'è bisogno di valorizzare "l'intangibile" di un'impresa, ossia tutti quegli elementi che vengono ricondotti ad attività immateriali e che trovano difficile la loro esatta quantificazione, poiché è proprio da questi che viene generato la maggior parte del valore oggi. EFC ha implementato questa *balanced scorecard* esattamente per questo genere di necessità, e fino ad ora si è rivelato uno strumento utile ed efficace sia al management sia all'intera organizzazione aziendale, grazie all'innovativa capacità di dare una visione complessiva di ciò che la circonda

Vorrei ringraziare tutti coloro che mi sono stati vicino durante questo triennio, ed in particolare in quest'ultimo periodo: nonni Giorgio, Lucia e Giovanna per avermi dato ospitalità durante il percorso accademico; i fratelli Lorenzo e Valentina; lo zio Enrico per i suoi preziosi consigli, le zie Anna, Chiara e Barbara per essersi prese cura di noi tre fratelli nel momento del bisogno; Barbara e Giuliana per avermi ridato la felicità di una famiglia. Vorrei ringraziare anche il Dott. Paolo Masotti e il Dott. Francis De Zanche per il materiale e per il supporto datomi nella stesura dell'elaborato.





BIBLIOGRAFIA

- Amigoni, F. & Meloni, G., 2002. *L'integrazione dei sistemi di misure: potenzialità e vincoli del modello Balanced scorecard*. s.l.:s.n.
- Angelini, L., D'Amato, V., Moncalieri, M. & Tosca, E., 2008. *Alla base dei risultati*. FrancoAngeli a cura di Milano: s.n.
- Boccio, F., 2012. *Mini-Tutorial: La mappa strategica*. s.l.:Performance Management Review.
- Bower, J. L. & Christensen, C. M., 1995. *Disruptive Technologies: Catching the Wave*. s.l.:Harvard Business Review.
- Bubbio, A., 2009. *La guida del Sole 24 ore al Budget*. s.l.:s.n.
- Centrone, G., 2004. *Dal controllo direzionale al controllo strategico mediante il metodo della Balanced scorecard: il caso S.p.A Autovie Venete*. s.l.:Isper Edizioni.
- Champy, J. & Hammer, M., 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Chandler, A. D. J., 1977. *The Visible Hand: The Managarial Revolution in American Business*. s.l.:s.n.
- Chandler, A. D. J., 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. s.l.:s.n.
- Cobbold, I. & Lawrie, G., 2002. *The developement of the Balanace Scorecard as a strategic management tool*. s.l.:Performamance measure association.
- Cugini, A., Dossi, A., Ghezzi, L. & Derchi, G. B., 2016. *Strategia, Azioni, Misure. Modelli di suceso di performance management per le imprese*. Milano: Edea S.p.A.
- De Marco, M., Salvo, V. & Lanzani, W., 2001. *Balanced scorecard: dalla pratica alla teoria*. s.l.:s.n.
- Elliott, R. K., 1992. *The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting*. s.l.:Accounting Horizons.
- Gatti, M., 2011. *Balanced scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*. s.l.:Esculapio.
- Itami, H., 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. s.l.:s.n.
- Johnson, T. & Kaplan, R., 1987. *Relavance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. s.l.:s.n.
- Kaplan, R. & Norton, D. P., 1992. *The Balanced scorecard - Measures that drive performance*. s.l.:Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. *Balanced scorecard: tradurre la strategia in azione*. s.l.:s.n.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. *The Strategy Focused Organization*. US: HBS Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2002. *L'impresa orientata dalla strategia: balanced scorecard in azione*. s.l.:s.n.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2005. *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. s.l.:s.n.
- Lucianetti, L., 2004. *Balanced scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*. s.l.:Aracne.
- Lucianetti, L., 2014. *L'adozione della Balanced scorecard: i risultati di una ricerca empirica*. FrancoAngeli a cura di Università degli Studi di Chieti e Pescara: s.n.
- Vagnoni, E. et al., 2014. *Balanced Scorcard rafforza il risanamento aziendale*. Milanofiori: Wolters Kluwer.



